2018

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

INFORME FINAL

perma consultores

Resumen Ejecutivo

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

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

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

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

- Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular
- Macroproceso 2. Atención comunitaria
- Macroproceso 3. Servicios consulares
- Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Dentro de cada macroproceso se llevan a cabo los procesos de planeación, comunicación interna y externa, selección de destinatarios, producción de entregables, entrega y control.

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

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

Entre los principales hallazgos para el macroproceso de servicios de protección y asistencia consular se identificaron buenas prácticas, entre las que destacan la formulación de protocolos de atención y circulares que se generan como guía o instrumentos de priorización de manera expedita y permiten ir adaptando la operación a las situaciones coyunturales que se van presentando a lo largo del ejercicio fiscal, el uso del Sistema Integral de Protección Consular para el registro y la atención de los casos de protección en las Representaciones de México en el Exterior, así como la utilidad de dicho sistema para el control y la toma de decisiones sobre la planeación de las actividades del siguiente año fiscal. Un importante cuello de botella detectado es en el proceso de selección de beneficiarios cuando existe una alta demanda de servicios, en donde el registro de casos es tardado, generando retrasos en la atención.

Asimismo, se identificaron fortalezas como la existencia de personal calificado con alta experiencia y con un perfil adecuado, normatividad y criterios definidos para la toma de decisiones, el uso del SIPC para la operación y control, y el intercambio de experiencias en el caso de las RME ubicadas

fuera de Estados Unidos. Entre las principales debilidades se encuentran la necesidad de documentación e institucionalización de los mecanismos para generar las metas y planes de trabajo en las Representaciones de México en el Exterior y traducirlos, por parte de la Dirección General de Protección a Mexicanos en el Exterior, en herramientas para la planeación y asignación de presupuesto, las limitaciones en la capacidad de atención a los solicitantes de los servicios en las Representaciones de México en el Exterior en las que la demanda de atención es alta, la insuficiencia de espacios adecuados para la atención de los casos de protección, la carga excesiva de trabajo que la elaboración de informes impone a los responsables de protección en las Representaciones de México en el Exterior, la carencia de indicadores de calidad de los servicios y de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios sobre la entrega de los servicios. Entre las principales amenazas se detectaron los recortes presupuestales, los cambios de sexenio y las modificaciones en la política migratoria y el contexto de los países de destino de los mexicanos en el exterior.

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

Para el caso del proceso de servicios consulares se detectó como buena práctica la eficacia, oportunidad y calidad en la entrega de los servicios/documentos consulares. No se detectaron cuellos de botella. Con respecto a las fortalezas destaca la eficiencia en la asignación de las citas por medio del servicio de concertación de citas MEXITEL, el uso de bases de datos oficiales para la verificación de la información de los solicitantes y la generación de un documento que respalda la adecuada atención a los beneficiarios. Entre las debilidades detectadas está la dificultad que reportan los beneficiarios que se encuentran en Estados Unidos y Canadá para acceder a los servicios de MEXITEL vía telefónica y la inexistencia de un mecanismo para conocer la satisfacción de los beneficiarios. Entre las amenazas detectadas está el desfase entre el proceso de asignación de los ingresos consulares, que ocasiona presiones presupuestarias al inicio de los ejercicios fiscales y de la operación de la Dirección General de Servicios Consulares.

Finalmente, se realizó una valoración de los atributos de los procesos que integra cada macroproceso. Dicha valoración se realizó con respecto a los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia. Como resultado del análisis, la valoración resultante para el macroproceso de protección es 85%, para el que los puntajes más bajos son los de suficiencia y pertinencia. Para el caso del macroproceso de atención comunitaria, el porcentaje de valoración de la operación de sus procesos es del 75%, en los que también la suficiencia y la pertinencia de los procesos son los atributos que requieren mayor atención. Para el macroproceso de servicios consulares el porcentaje de valoración de la operación fue de 90% y los atributos de los procesos que requieren mayor atención son el de oportunidad y pertinencia. Para el macroproceso de expedición de pasaportes en territorio nacional, el porcentaje de valoración de su operación fue de 100%.

Las principales recomendaciones para la mejora de la operación del macroproceso de servicios de protección y asistencia consular son: fortalecer el proceso de planeación documentando e institucionalizando los procedimientos que actualmente se llevan a cabo para la generación de información para la planeación en las Representaciones de México en el Exterior, su envío a la DGPME y la traducción de dicha información por ésta en herramientas para la consolidación del plan anual de trabajo y la presupuestación de acciones; fortalecer la planeación con los instrumentos de diagnóstico de necesidades y capacidad de atención en las RME para respaldar la negociación del techo presupuestal; incluir indicadores de calidad de los servicios en los mecanismos de control y en la Matriz de Indicadores para Resultados; diseñar mecanismos para la automatización del ingreso de los datos generales de solicitantes de servicios de protección y asistencia consular, con la

finalidad de reducir el tiempo de registro de los caso de protección; incluir en las Normas de Protección un apartado o consideración referente al uso de espacios físicos en los consulados/embajadas destinados exclusivamente para la atención de los casos de protección, que cumplan con condiciones de privacidad que sean necesarias para atender los casos de protección; generar e implementar mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios con los servicios de protección y asistencia consular, en específico, diseñar y aplicar encuestas de satisfacción a los usuarios de servicios de protección y asistencia consular; simplificar los formatos de informes para un uso más ejecutivo y estratégico; e implementar encuestas de calidad en la Representaciones de México en el Exterior y Delegaciones, para conocer y mejorar la atención otorgada a los usuarios de los servicios de protección y asistencia consular.

Las principales recomendaciones para el macroproceso de atención comunitaria son: implementar una estrategia de negociación del techo presupuestal, fortaleciendo los instrumentos de diagnóstico de la población de mexicanos en el exterior y sus necesidades de atención comunitaria, especificando los aspectos que son sujetos a limitaciones y argumentando las repercusiones que estos tienen para el logro de los objetivos del Instituto de Mexicanos en el Exterior; crear una guía que establezca el contenido mínimo de las propuestas de creación de las nuevas iniciativas (diagnóstico, objetivos, identificación de aliados, estrategia de operación, marco jurídico y propuesta de metas); establecer una estrategias de fortalecimiento de recursos para la atención en las Representaciones de México en el Exterior distintas a las ubicadas en Estados Unidos (IME Global); analizar la viabilidad de generar interoperabilidad entre el Sistema Informático de Comunidades y el Sistema de Gestión Programático-Presupuestaria, de modo que la información de la comprobación del gasto no tenga que cargarse dos veces, y explorar la posibilidad de sistematizar la elaboración de los informes a través del Sistema Informático de Comunidades, para hacer más eficiente y sencilla su elaboración y revisión dela información para la adecuada y oportuna toma de decisiones.

Para el macroproceso de servicios consulares las recomendaciones son las siguientes: generar estrategias que permitan a la Dirección General de Servicios Consulares hacer frente a las presiones presupuestarias durante el periodo de desfase de asignación de ingresos consulares, con la finalidad de que las oficinas consulares cuenten con los recursos necesarios para otorgar los servicios a los beneficiarios; diseñar mecanismos de revisión y evaluación de las capacidades de los operadores de MEXITEL, con el fin de garantizar la calidad de los servicios otorgados a los beneficiarios; crear los

mecanismos adecuados que garanticen que el servicio de MEXITEL proporcione un servicio e información correcta a los usuarios en cuanto a la documentación requerida para la realización de trámites; generar mecanismos de interoperabilidad entre el Sistema Integral de Protección Consular y el Sistema Integral de Atención Consular a fin de facilitar la identificación de las personas que solicitan servicios de protección y asistencia consular en las Representaciones de México en el Exterior; generar los mecanismos necesarios para agilizar la verificación de la información con las agencias de gobiernos correspondientes; Implementar mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios con los servicios.

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

Contenido

Resumen Ejecutivo 1

Introducción 1

Objetivo General 2

Objetivos Específicos 2

Contexto en el que opera el Pp E002 3

Descripción general del Pp E002 3

Antecedentes 5

Identificación y caracterización del problema que busca solventar el Pp E002 6

Población potencial y objetivo del Pp E002 6

Tipos de apoyo 7

Actores involucrados 8

Resultados de evaluaciones anteriores 9

Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos del Pp E002 10

Normatividad aplicable al Pp 10

Identificación y descripción de los principales procesos y subprocesos que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro del objetivo del Pp.. 22

Alcance y Enfoque Metodológico de la Evaluación de Procesos 53

Metodología utilizada para el desarrollo de la Evaluación 53

Análisis de gabinete 53

Diseño metodológico del trabajo de campo 55

Estrategia de trabajo de campo 56

Cronograma de actividades 57

Descripción y valoración del Macroproceso 1. Servicios de Protección y Asistencia Consular 58

1. Planeación 59

2. Producción de entregables..... 67

T. Comunicación interna y externa 76

3. Proceso de selección de destinatarios 83

4. Entrega 89

5. Control..... 97

Descripción y valoración del Macroproceso 2. Atención Comunitaria 106

1. Planeación 106

2. Difusión 116

3.Producción de entregables 125

4. Selección de destinatarios..... 133

5. Entrega 139

6. Control..... 149

Descripción y valoración del Macroproceso 3. Servicios Consulares..... 156

1. Planeación 156

2. Selección de destinatarios..... 160

3. Producción de entregables..... 166

4. Entrega 172

5. Control..... 176

Descripción y valoración del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional 181

1. Planeación 181

2. Selección de destinatarios 184

3. Producción de entregables 189

4. Entrega 194

5. Control 197

Medición de atributos de los procesos y subprocesos del Pp 203

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular 203

Macroproceso 2. Atención Comunitaria 207

Macroproceso 3. Servicios Consulares 209

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional 212

Hallazgos y resultados 215

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular 215

Macroproceso 2. Atención Comunitaria 217

Macroproceso 3. Servicios Consulares 219

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional 221

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas 223

Conclusiones, valoración global de la operación del Pp y recomendaciones 237

Conclusiones 237

Valoración global del Pp 239

Recomendaciones 260

Anexos 265

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp 265

Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp 268

Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp 276

Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos del Pp 314

Anexo V. Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales del Pp ... 326

Anexo VI. Análisis FODA la operación del Pp 327

Anexo VII. Valoración global cuantitativa 351

Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos..... 368

Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión del Pp..... 381

Anexo X. Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis 386

Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo..... 387

Anexo XII. Bases de datos..... 392

Anexo XIII. Instrumentos de recolección de información diseñados por el equipo evaluador .. 392

Anexo XIV. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación..... 408

Anexo XV. Glosario 410

Introducción

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

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

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

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

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

---

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

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

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

Objetivo General

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

Objetivos Específicos

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

Contexto en el que opera el Pp E002

Descripción general del Pp E002

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

El Diagnóstico del Pp E002 señala como objetivo central la *"Prestación de servicios consulares, de asistencia y protección, de documentación de viaje, y de atención y vinculación de las comunidades mexicanas en el exterior suficiente y adecuada*"[3]. De igual manera, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Pp establece como propósito "Connacionales y extranjeros reciben servicios consulares, de asistencia, protección, documentación de identidad de viaje y programas que permiten la vinculación con sus lugares de origen, logrando su inclusión en el país receptor".

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

[3] SRE. "Diagnóstico del Programa presupuestario E002 Atención, protección, servicios y asistencia consulares". Mayo 2017.

Alineación del Pp E002 a los objetivos y estrategias nacionales y sectoriales[4]

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

[4] SRE. "Diagnóstico del Programa presupuestario E002 Atención, protección, servicios y asistencia consulares". Mayo 2017.

Antecedentes

Contexto

México se ha caracterizado durante las últimas décadas por ser un país expulsor de personas que buscan mejores oportunidades de desarrollo en distintos países del mundo. Estados Unidos ocupa el primer lugar de destino para migrantes mexicanos; se calcula que existen 32 millones de personas mexicanas o de origen mexicano viviendo en este país, de las cuales 12 millones son nacidos en México.[5] Paralelamente, hacia el año 2015 se estimó que cerca de 289 mil mexicanos habían migrado a otros países y regiones del mundo, entre los que destacan Canadá, España, Francia, Reino Unido, Alemania, Guatemala y Bolivia.[6]

Bajo este contexto, la SRE entiende como una prioridad del gobierno de México atender efectivamente a todos los mexicanos, tanto en el territorio nacional como en el extranjero. Esta visión se extiende a los servicios que se brindan a los extranjeros y que son de competencia de la SRE. Para ello, la SRE cuenta con una red de 148 oficinas consulares en el exterior, así como 45 Delegaciones dentro del territorio nacional para ofrecer servicios de la "trípode consular": documentación, protección y desarrollo comunitario.[7] Para realizar este trabajo, la SRE lleva a cabo sus actividades en coordinación con otras dependencias de la APF que fungen como cabezas de sector en los diversos temas y servicios que provee el Pp E002.

Antecedentes del Pp E002

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

---

[5] Programa Sectorial de Relaciones Exteriores 2013-2018. Secretaría de Relaciones Exteriores. 2013.

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

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

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

Identificación y caracterización del problema que busca solventar el Pp E002

El árbol de problemas del Pp E002 identifica la problemática central "*Prestación de servicios consulares, de asistencia y protección consular, de documentación de viaje, y de atención y vinculación de las comunidades mexicanas en el exterior insuficiente e inadecuado*"[8]. La problemática deriva de la necesidad de los mexicanos y extranjeros de contar con servicios consulares oportunos y de calidad en las Representaciones de México en el Exterior (RME), y sólo para mexicanos en las Delegaciones foráneas y metropolitanas de la SRE en el país.

Población potencial y objetivo del Pp E002

El Pp E002 establece como su población potencial la siguiente:

- *"todos aquellos mexicanos que residen en cualquier parte del mundo, sin importar su nivel socioeconómico o situaciones de estancia en el país donde se encuentra y que cumplan con los requisitos establecidos por la Secretaría de Relaciones Exteriores."* [9]

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

- *"los connacionales que presentan una situación de vulnerabilidad"*
- *"las organizaciones de mexicanos en el exterior que buscan integrarse a la sociedad del país receptor"*
- *"todo aquel connacional que precisa de distintos documentos de identidad y viaje que les permita llevar a cabo diversos trámites ante distintas autoridades"*
- *Extranjeros que desean internarse en México"*[10]

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

[8] SRE. "Diagnóstico del Programa presupuestario E002 Atención, protección, servicios y asistencia consulares". Mayo 2017.

[9] SRE. "Diagnóstico del Programa presupuestario E002 Atención, protección, servicios y asistencia consulares". Mayo 2017.

[10] SRE. "Diagnóstico del Programa presupuestario E002 Atención, protección, servicios y asistencia consulares". Mayo 2017.

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

Tipos de apoyo

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

1. Servicios de asistencia y protección consular a personas de nacionalidad mexicana.
2. Trámites de documentación consular y migratoria a mexicanos y extranjeros en las RME.
3. Expedición de pasaportes a mexicanos que se encuentran en territorio nacional.
4. Promoción y difusión de proyectos e iniciativas dirigidas a la población mexicana en el exterior con objeto de integrar a dicha comunidad en la sociedad receptora y vincularla entre sí y con sus lugares de origen.

Es a través de las RME que el Pp provee de servicios de asistencia, protección consular y documentación consular, y atención comunitaria a los mexicanos en el exterior. Lo anterior, mediante la conducción de la DGPME, DGSC e IME, respectivamente.

La DGPME y el IME son las UR encargadas de elaborar los lineamientos y directrices de los servicios de protección y asistencia consular, así como de atención a las comunidades mexicanas, respectivamente, en las RME. Asimismo, se encargan del contenido de los materiales de apoyo para la difusión de dichos servicios entre la comunidad mexicana.

La DGSC es la UR encargada de la elaboración y actualización de los lineamientos para la expedición de documentación consular y migratoria en la red consular de México en el mundo.

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

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

propios, mismos que se originan por concepto de pago de derechos por la expedición de pasaportes en las Delegaciones y también por la prestación de trámites y servicios consulares en las RME, respectivamente. Mientras que la DGPME y el IME tienen como fuente de financiamiento recursos fiscales.

Actores involucrados

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

Actores internos y externos involucrados en el Pp

Actores Internos	Actores Externos
• Dirección General de Protección a Mexicanos en el Exterior. • Dirección General de Servicios Consulares. • Dirección General de Delegaciones. • Instituto de los Mexicanos en Exterior. • Embajadas de México en el Exterior. • Consulados de México en el Exterior. • Delegaciones de la SRE.	• Dependencias y entidades de la APF. • Organizaciones e instituciones públicas y privadas, nacionales y extrajeras.

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

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

Resultados de evaluaciones anteriores

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

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

Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos del Pp E002

Normatividad aplicable al Pp

Derivado del contexto internacional en el que opera el Pp E002, uno de los principales documentos normativos en el que se basa su accionar es la Convención de Viena sobre Relaciones Consulares[11], ya que en ésta se establecen las funciones de los consulados en los países receptores. Entre dichas funciones se encuentra la protección de los intereses; así como de sus nacionales; la emisión de pasaportes y documentos de viaje a los nacionales; y la prestación de ayuda y asistencia a los nacionales. Por lo anterior, es posible determinar que las acciones del Pp E002 se desarrollan, principalmente, conforme lo establecido en dicha Convención.

Paralelamente, el Pp se norma por la Ley del Servicio Exterior Mexicano y su Reglamento, el Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores[12] (RISRE) y el Manual General de Organización de la Secretaría de Relaciones Exteriores[13] (MGOSRE). De dichos documentos se desprenden los Manuales de Organización del Instituto de los Mexicanos en el Exterior y de las Direcciones Generales de Protección a Mexicanos en el Exterior, Servicios Consulares y de Delegaciones.

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

Instituto de los Mexicanos en el Exterior

El Decreto de creación del Instituto de los Mexicanos en el Exterior[14] se encuentra en el artículo 2 y su objetivo establece:

> *"…promover estrategias, integrar programas, recoger propuestas y recomendaciones de las comunidades, sus miembros, sus organizaciones y órganos consultivos, tendientes a fortalecer sus vínculos con México y fomentar su integración en las sociedades en las que*

---

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

[12] Secretaría de Relaciones Exteriores. Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Diario Oficial de la Federación. 30 de septiembre de 2013.

[13] Secretaría de Relaciones Exteriores. Manual General de Organización de la Secretaría de Relaciones Exteriores. Diario Oficial de la Federación. 14 de enero de 2011.

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

residen y se desenvuelven, así como ejecutar las directrices que emanen del Consejo Nacional para las Comunidades Mexicanas en el Exterior".

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

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

Adicionalmente, el RISRE en los artículos 47 y 47 bis señala las atribuciones del director y director ejecutivo del IME. De manera paralela al Decreto de creación del IME, el MGOSRE establece el objetivo del Instituto, así como sus funciones. Por otra parte, el IME cuenta con un Manual de Organización[15] propio, el cual fue autorizado en el ejercicio fiscal de 2015 y se encuentra en proceso de actualización por la Dirección General de Servicio Exterior y Recursos Humanos (DGSERH) y la

[15] SRE. Manual de Organización del Instituto de los Mexicanos en el Exterior. Octubre 2015.

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

El IME cuenta con un Manual de Procedimientos[16] (también en proceso de actualización) en el que se detalla el propósito, alcance, responsables, marco jurídico, políticas y lineamientos y descripciones de las actividades correspondientes a tres procedimientos:

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

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

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

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

información sobre los mexicanos en el exterior, a fin de estar en posibilidad de diseñar los productos editoriales, electrónicos y físicos.

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

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

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

Dirección General de Protección a Mexicanos en el Exterior

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

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

- *“Estandarizar los procedimientos y criterios de los programas integrales y acciones de protección, en coordinación con la Dirección General de Servicios Consulares”.*
- *“Diseñar y establecer políticas de protección preventiva que tengan como objetivo la diseminación de información útil para la salvaguarda de los derechos humanos y otras garantías de los mexicanos en el exterior”.*

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

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

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

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

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

La DGPME cuenta con un Manual de Organización[17] propio en el que se señala la misión, visión, estructura orgánica y objetivos y funciones de las áreas que integran dicha Dirección. Este Manual de Organización fue actualizado en el ejercicio de 2015.

De igual manera, la DGPME cuenta con un Manual de Procedimientos[18] en el que se describen tres procedimientos, además de señalar el propósito, alcance, marco jurídico, responsabilidades, definiciones y políticas y lineamientos de los mismos:

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

El procedimiento de Atención a situaciones extraordinarias o contingentes en el exterior (PR-DGPME-01) tiene como propósito "*proporcionar asistencia y protección consular a personas mexicanas en el exterior cuando se encuentren en una situación extraordinaria o de contingencia y en situación de vulnerabilidad, a través de la línea de emergencia habilitada en la Dirección General de Protección a Mexicanos en el Exterior*". Dicho procedimiento está integrado por 28 fases que

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

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

consideran la activación de un plan de acción en el exterior para la protección de personas mexicanas, una vez que se ha confirmado que existen personas mexicanas involucradas en una situación extraordinaria o de vulnerabilidad, que comprende las acciones realizadas desde la notificación del incidente hasta la conclusión del caso al elaborarse un informe final de las acciones que se realizaron en la contingencia.

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

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

Adicionalmente, la DGPME cuenta con la siguiente normatividad:

- Normas para la ejecución del Programa de protección consular a personas mexicanas en el exterior
- Lineamientos para la designación de abogados consultores en las Representaciones Diplomáticas y Consulares de México en el Exterior
- Lineamientos para la operación del Programa de asistencia jurídica a mexicanos a través de asesorías legales externas en los Estados Unidos de América
- Manual de integración y funcionamiento del comité de evaluación para la asistencia de protección consular, que requieran apoyos económicos mayores a cinco mil dólares.

Dirección General de Servicios Consulares

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

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

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

- *"Dirigir, organizar y normar el desarrollo de las labores de las oficinas consulares en materia de prestación de servicios consulares.*
- *Coadyuvar en las acciones necesarias para promover y proteger los intereses de México a través de las oficinas consulares acreditadas en el exterior."*

Asimismo, la DGSC cuenta con un Manual de Organización[19] propio, el cual fue actualizado en 2017. Dentro de este manual se establecen antecedentes históricos, marco jurídico, atribuciones, misión y visión, estructura orgánica; así como objetivos y funciones de las distintas áreas que integran la DGSC.

En cuanto al Manual de Procedimientos[20] vigente de la DGSC, éste únicamente considera un procedimiento denominado: -Entrega al Registro Nacional de Población de actas de nacimiento expedidas por la Red Consular de México-. Este procedimiento tiene como propósito "proporcionar información a la Secretaría de Gobernación de las actas de nacimiento de mexicanos residentes en el exterior, expedidas por la Secretaría de Relaciones Exteriores a través de las Red Consular". Sin embargo, dicho manual se encuentra desactualizado al no considerar la gran variedad de servicios que proporciona la DGSC mediante la Red Consular. Es por esta razón que la DGSC se encuentra en proceso de actualización del Manual de Procedimiento.

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

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

Dirección General de Delegaciones

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

- *"Normar, autorizar y supervisar en territorio nacional las actividades y servicios de expedición de pasaportes y documentos de identidad y viaje, y la legalización de firmas de documentos públicos que deban surtir efectos en el extranjero".*

[19] Secretaría de Relaciones Exteriores. Manual de Organización de la Dirección General de Servicios Consulares. Agosto 2017.

[20] Secretaría de Relaciones Exteriores. Manual de Procedimientos de la Dirección General de Servicios Consulares. Marzo 2010.

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

El MGOSRE establece que la DGD tiene como objetivo:

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

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

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

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

El Manual de Organización[21] de la DGD establece la misión, visión, estructura orgánica; así como los objetivos y funciones de las áreas que la integran. Sin embargo, aunque el objetivo de la DGD presentado en este documento se encuentra en la misma línea del establecido en el MGOSRE, se identifican algunas diferencias. Toda vez que, el Manual de Organización propio de la DGD señala como objetivo el siguiente: "*Acercar los servicios que presta la SRE a los lugares de residencia de los ciudadanos mexicanos y público en general, a través de las delegaciones, subdelegaciones y oficinas de enlace, estatales y municipales*".

Por otra parte, el Manual de Procedimientos de la DGD sólo considera un procedimiento sustantivo, Expedición de pasaporte ordinario mexicano en territorio nacional (PR-DGD-01)[22]. Dicho

[21] Secretaría de Relaciones Exteriores. Manual de Organización de la Dirección General de Delegaciones. Julio de 2017.

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

procedimiento tiene como propósito "*establecer las actividades para la expedición del pasaporte ordinario mexicano en las delegaciones metropolitanas y foráneas de la Secretaría de Relaciones Exteriores*". Es importante señalar que este manual de procedimientos fue elaborado en el ejercicio de 2010.

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

- Reglamento de pasaportes y del documento de identidad y viaje[23]
- Reglas Generales de Operación para el trámite de pasaportes y del documento de identidad y viaje en territorio nacional
- Guía de Dictaminación en el Proceso de Expedición de Pasaportes
- Lineamientos para el trámite de pasaportes y del documento de identidad y viaje en territorio nacional

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

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

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

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

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

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Planeación

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

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

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

Comunicación interna y externa

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

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

Comunicación interna

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

Difusión

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

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

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

Producción de Entregables

La producción de entregables en el Pp E002 se refiere al proceso en el que se genera la normativa para la atención de los casos de asistencia y protección consular, la coordinación con las distintas dependencias de la APF que coadyuvan en la realización de distintas actividades establecidas en el Plan Anual de Trabajo, así como la vinculación con distintos actores locales que son necesarios para identificar las necesidades de atención a casos de protección.

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

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

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

Selección de destinatarios

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

El proceso de selección de destinatarios se realiza directamente por las instancias operativas del Pp, esto es, RME y Delegaciones, y comienza en el momento en que los solicitantes de protección demandan por atención de alguno de los servicios que otorga el Pp. En Estados Unidos, el Centro de

Información y Asistencia a Mexicanos (CIAM), un centro de llamadas supervisado por la DGPME que recibe solicitudes de orientación y asistencia vía telefónica, también es una instancia receptora de demanda de servicios de asistencia y protección consular, ya que atiende las necesidades básicas de información de los solicitantes e identifica potenciales casos de protección para canalizarlos al consulado correspondiente. Una vez que la RME recibe una solicitud, dicho procedimiento consiste, primero, en la captura de la información sobre los demandantes; y segundo, a partir de los criterios establecidos en el documento de las *Normas de Protección* se determina si la demanda procede y es considerada como caso de protección.

Entrega

En general, el proceso de entrega de los servicios que genera un Pp se entiende como la fase correspondiente a la entrega de lo producido[24]. Considerando que los servicios de protección y asistencia se brindan a todas las personas mexicanas en el extranjero en situación de vulnerabilidad y que así lo soliciten, se entiende como la entrega de servicios de asistencia y protección consular todas las acciones, gestiones y buenos oficios que realiza el personal de las RME a fin de salvaguardar la dignidad y los derechos humanos de dicha población.

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

Control

El proceso de Control a los servicios que otorga el Pp E002 se entiende como las acciones y mecanismos implementados entre los operadores para asegurar que los distintos procedimientos, procesos y subprocesos se ejecuten conforme a la planeación[25]. Considerando que el objetivo central del Pp contempla la provisión de servicios de protección y asistencia consular a personas

[24] 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.

[25] 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.

mexicanas en el extranjero que presentan una situación de vulnerabilidad, el proceso de control hace referencia a las actividades encaminadas a identificar y reportar los avances en la provisión de estos servicios.

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

Seguimiento

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

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

Monitoreo

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

Este proceso es realizado por la DGPOP, unidad ajena a la operación del Pp, a través del análisis y validación de la información con respecto al avance de las metas de los indicadores de la MIR. En el caso del Pp E002, la DGPME recaba la información de las UR que lo conforman y la envía a DGPOP, quien hace el registro correspondiente en el PASH conforme a los calendarios establecidos por la SHCP. De manera paralela, trimestralmente la DGPME registra los avances de las metas anuales proyectadas por cada consulado en el SIGEPP.

Evaluación externa

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

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

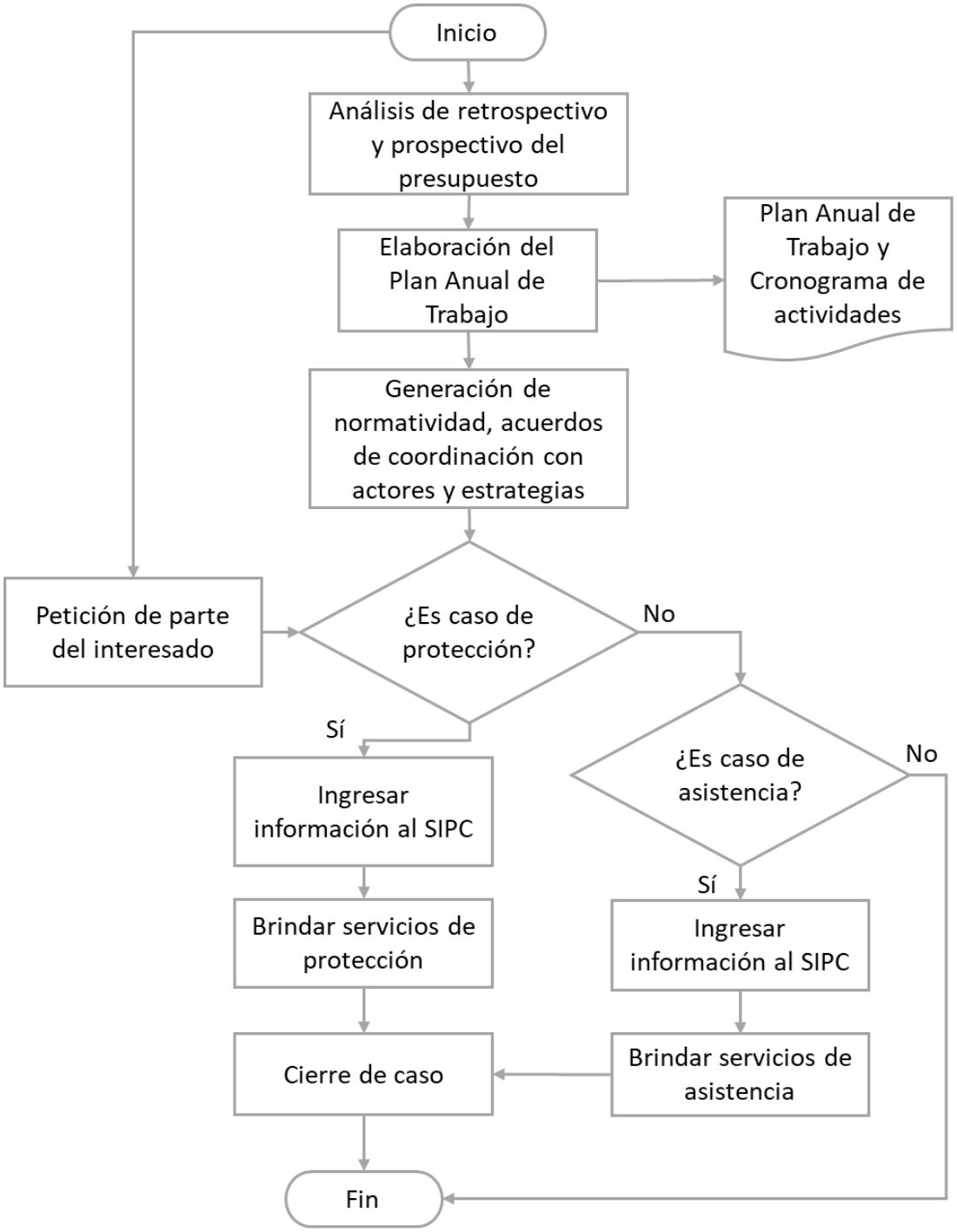
Finalmente, las UR del Pp, en conjunto con la DGPOP, elaboran el documento denominado Posición Institucional y Compromisos de Atención de las Recomendaciones de acuerdo al proceso de atención a los mecanismos de seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de los resultados de la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

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

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador
Planeación	1	**Planeación y presupuestación**
		DGPME analiza tendencia del gasto en los dos últimos ejercicios y realiza proyección. Remite propuesta económica a DGPOP para aprobación. Una vez aprobado el presupuesto, DGPME en conjunto con las DGA, elaboran plan de trabajo.
Comunicación interna y externa	Transversal	Este proceso no se lleva a cabo de manera separada, está inmerso como actividad en todos los procesos operativos del programa.
Producción de entregables	2.1	**Generación de normatividad, estrategias**
		La DGMPE revisa/actualiza lineamientos, *Normas de Protección*, de acuerdo a la experiencia, con la participación de la DGAJ, la DGPOP, el OIC y la SSAN.
	2.2.	**Coordinación con otras dependencias**
		DGPME, en conjunto con RME y Delegaciones, lleva a cabo la coordinación con otras dependencias que coadyuvan en sus objetivos al cumplimiento.
	2.3	**Vinculación con actores locales**
		RME y Delegaciones establecen vínculos con actores locales que coadyuvan a la realización de los objetivos del programa.
Selección de destinatarios	3	**Selección de casos**
		Las RME sólo pueden brindar asistencia o protección consular a petición de parte y si ésta se solicita de manera oportuna. Una vez solicitada, las áreas operativas determinan la procedencia de los casos de protección/asistencia con base en *Normas de Protección*.
Entrega	4	**Servicios de protección y asistencia consular**

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

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



Macroproceso 2. Atención Comunitaria

Planeación

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

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

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

Comunicación interna y externa

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

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

Selección de destinatarios

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

Producción de entregables

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

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

- Red Global MX

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

- Semana de Educación financiera

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

- Programa 3X1 para migrantes

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

- Sueño mexicano

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

- Protección al patrimonio - Acuerdo Bancos Consulados

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

- Ventanillas de Asesoría Financiera

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

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

- IME-Becas

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

- Donación de libros de texto gratuitos

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

- Fortalecimiento de las Plazas Comunitarias

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

- Concurso de dibujo infantil "Éste es mi México"

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

- Programa Binacional de Educación Migrante (PROBEM)

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

- Educación superior y media superior a distancia

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

- Ventanillas de Oportunidades Educativas

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

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

- Ventanillas de Salud

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

- Unidades Móviles de Salud

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

- Semana Binacional de Salud

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

- Participación del IME en la Olimpiada Nacional

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

- Ventanilla Virtual de Salud Mental

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

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

- Reconocimiento Ohtli

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

- Actividades comunitarias

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

- Concurso de fotografía

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

- Foro de Gastronomía Mexicana

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

- Foro Dreamers en Movimiento

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

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

Entrega

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

Control

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

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

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

Monitoreo

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

Evaluación externa

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

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

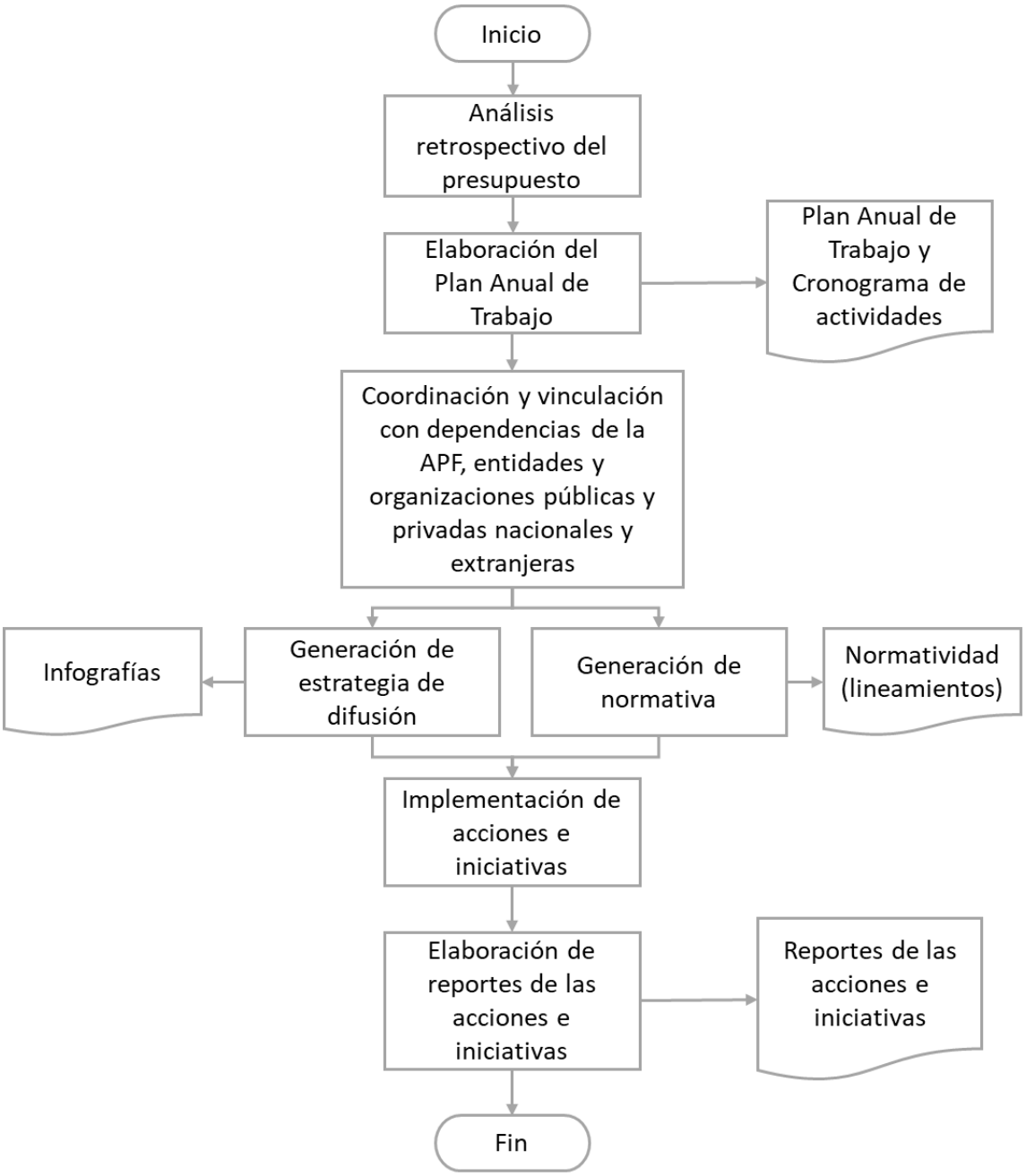
Finalmente, el IME en conjunto con las demás UR que integran el Pp y la DGPOP, elaboran el documento denominado Posición Institucional y Compromisos de Atención de las Recomendaciones de acuerdo al proceso de atención a los mecanismos de seguimiento de los ASM derivados de los resultados de la evaluación.

Ficha de identificación y equivalencia del Macroproceso 2. Atención comunitaria

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

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

Diagrama general de operación del Macroproceso 2. Atención comunitaria



Macroproceso 3. Servicios Consulares

Planeación

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

Es importante señalar que la DGSC genera ingresos propios, los cuales representan la totalidad de los recursos con los que cuenta para la ejecución de las acciones establecidas en el Programa Anual de Trabajo. Los ingresos consulares, mismos que se generan por concepto de pago de derechos por la prestación de servicios consulares y migratorios en las RME, de conformidad con la Ley Federal de Derechos 2017, se encuentran regulados por el Comité de Ingresos Consulares (CIC), organismo que funge como responsable de la asignación y radicación de los ingresos consulares, de conformidad con lo establecido en los Lineamientos para ello.[26]

Comunicación interna y externa

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

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

Selección de destinatarios

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

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

limitados por la capacidad de cada RME para dar trámite a cada solicitud. Por lo que los solicitantes deben concretar una cita para realizar el trámite a través del sistema de citas MEXITEL.[27]

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

Producción de entregables

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

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

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

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

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

Entrega

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

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

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

Seguimiento

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

Control

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

Monitoreo

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

Evaluación externa

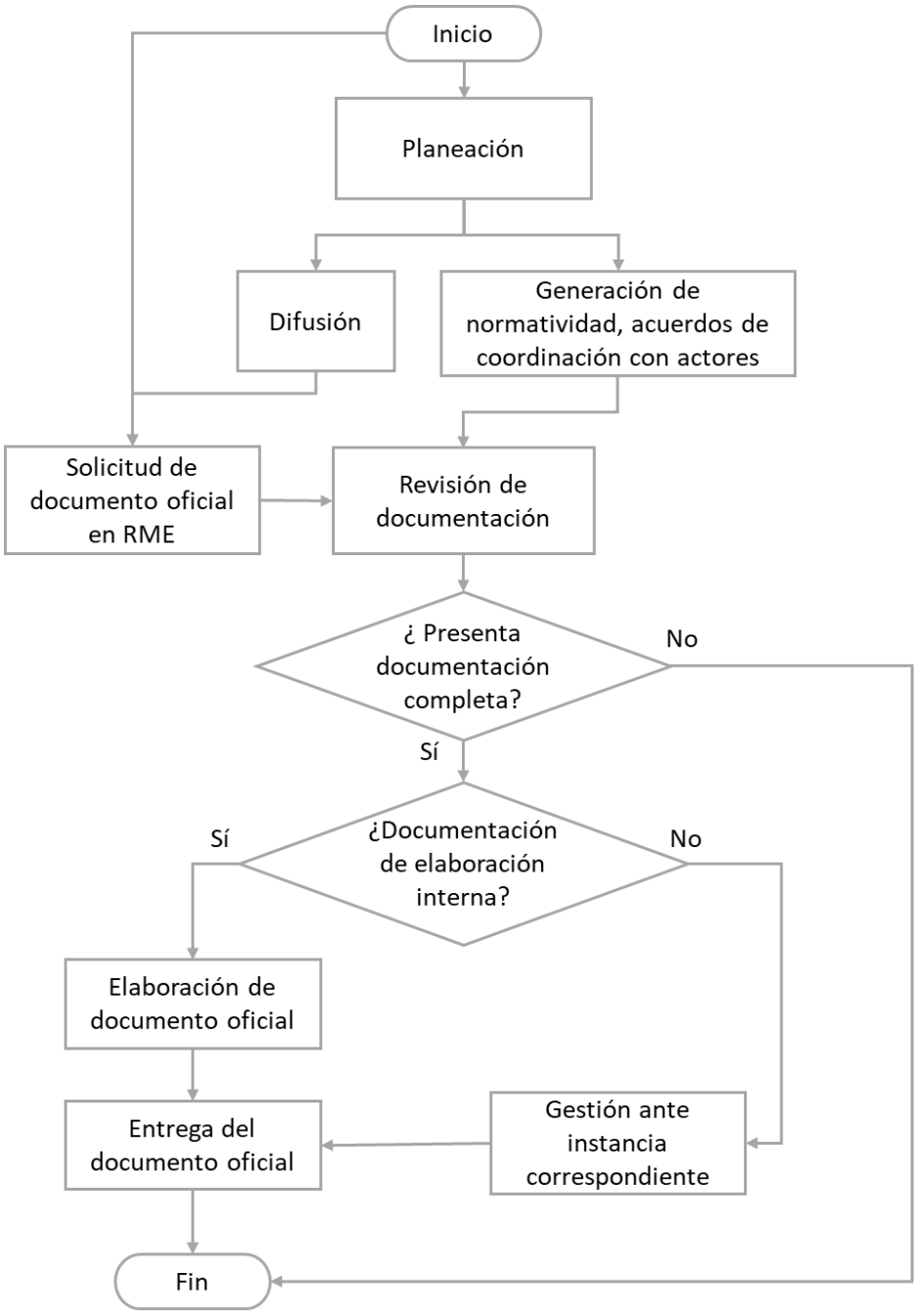
Con base en lo establecido en el PAE, si el Pp E002 debe ser sometido a una evaluación externa, esta es contratada mediante la DGPME como unidad coordinadora del mismo. Todas UR que integran el Pp participan en la entrega de información al equipo evaluador; así como en el seguimiento a la evaluación.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

Ficha de identificación y equivalencia del Macroproceso 3. Servicios consulares

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador
Planeación	1	**Planeación y presupuestación**
		Se realiza un Programa Anual de Trabajo considerando los recursos autorizados por el CIC.
Comunicación interna y externa	2	Este proceso no se lleva a cabo de manera separada, está inmerso como actividad en todos los procesos operativos del Pp.
Selección de destinatarios	3	No se realiza una selección de destinatarios, sino que los servicios se entregan a demanda. Lo anterior, en función de la capacidad instalada de cada RME.
Producción de entregables	4.1	**Normatividad y lineamientos**
		Elaboración de normatividad y lineamientos para la expedición de documentación en las RME.
	4.2	**Servicios de documentación consular y migratorios en el exterior**
		Conforme al trámite solicitado y ubicación de la RME, se realiza la revisión de la información presentada. Posteriormente, el documento se ensambla y expide en el lugar o, bien, es solicitado al CEPE en el caso de los pasaportes tramitados ante RME fuera de Estados Unidos.
Entrega	5	De acuerdo al trámite y la ubicación de la representación, se entrega el documento el mismo día, o se debe esperar a que llegue vía valija diplomática para su posterior entrega al interesado.
Seguimiento	6	Los servicios de documentación proporcionados por el Pp no requieren de acciones de seguimiento.

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador
Control	7	Elaboración del Informe Mensual de Actos y Recaudaciones por parte de las oficinas consulares de las RME.
Monitoreo	8	Se realizan las actividades de recabar y validar la información correspondiente al avance de los indicadores de la MIR respecto a sus metas.
Evaluación externa	9	Conforme a lo establecido en el PAE, se contrata y realiza la evaluación externa.

Diagrama general de operación del Macroproceso 3. Servicios consulares



Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Planeación

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

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

Comunicación interna y externa

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

Selección de destinatarios

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

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

Producción de entregables

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

- Normatividad y lineamientos
- Pasaportes expedidos en territorio nacional

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

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

Entrega

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

Seguimiento

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

Control

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

Monitoreo

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

Evaluación externa

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

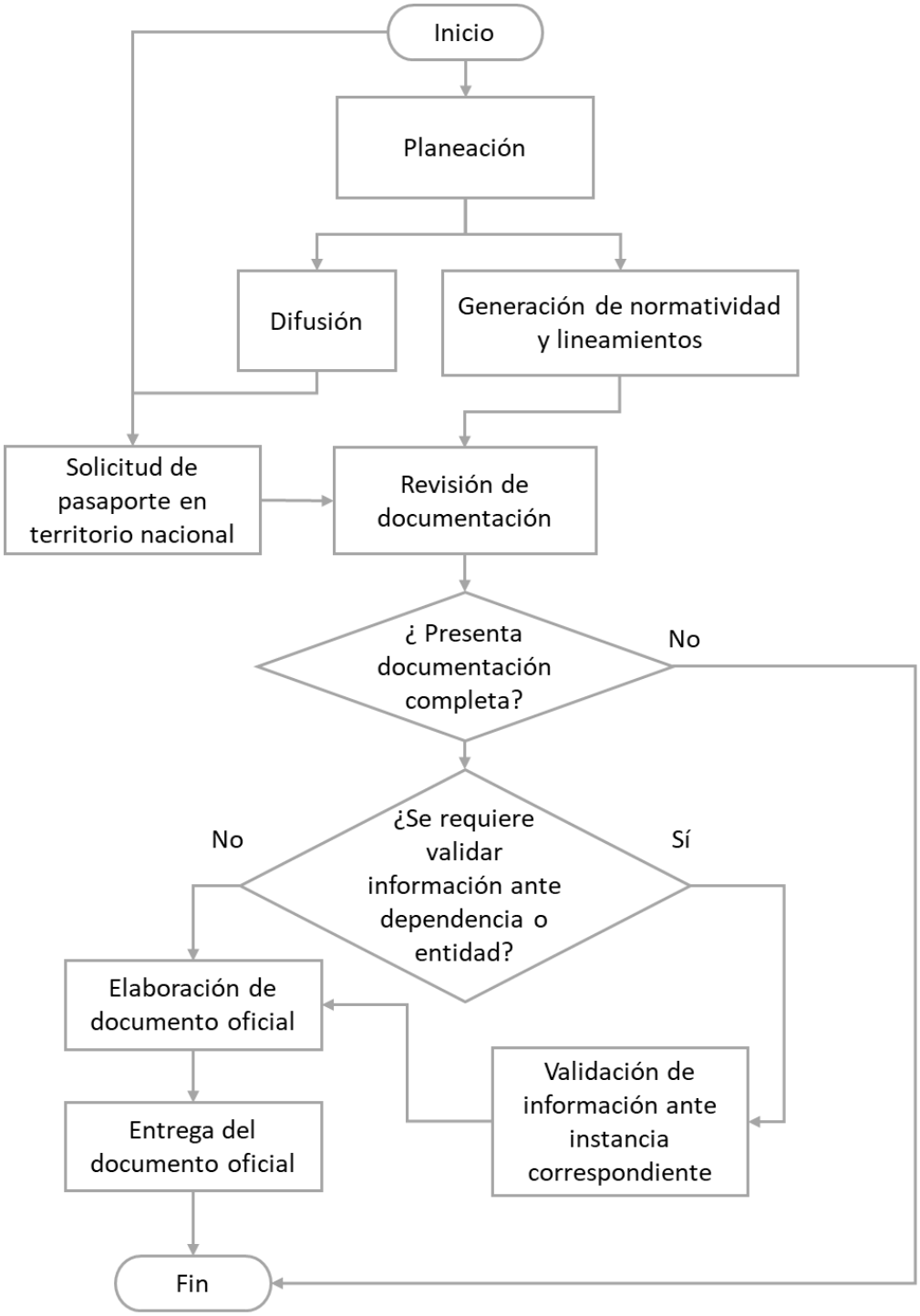
Asimismo, todas las UR que integran el Pp en conjunto con la DGPOP dan seguimiento durante el desarrollo de la evaluación. Una vez que la evaluación ha sido concluida, se entregan a la SHCP para su validación. Y, posteriormente, se dará cumplimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora que se deriven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

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

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

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

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



Alcance y Enfoque Metodológico de la Evaluación de Procesos

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

Se analizaron todos los procesos establecidos de los cuatro macroprocesos, con excepción del proceso de evaluación y monitoreo. El equipo evaluador consideró que los procesos de evaluación externa y monitoreo tienen una alta consolidación operativa y no son procesos sustantivos en la operación del Pp. Por ese motivo, estos procesos no se encuentran dentro del alcance de la evaluación señalado por los Términos de Referencia.

Metodología utilizada para el desarrollo de la Evaluación

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

Análisis de gabinete

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

Documentos Normativos de la SRE

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

Documentos relativos a la Operación del Programa Presupuestario E002

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

Documentos de orden presupuestal del Programa

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

Diseño metodológico del trabajo de campo

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

En la segunda fase del trabajo de campo, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a las áreas específicas de cada una de las UR involucradas con el Pp, así como a las representaciones de México en el exterior y Delegaciones de la SRE establecidas en los Términos de Referencia a los que se sujeta esta evaluación. El objetivo de las entrevistas consistió en plantear a cada actor participante en los procesos o subprocesos una serie de preguntas específicas para disponer de información adicional a la detectada en el análisis de gabinete. A partir de éstas se obtuvo información respecto a la descripción del proceso operativo para los cuatro componentes seleccionados, el estado que guarda la ejecución de los procesos y subprocesos involucrados en la producción de dichos componentes del Pp E002.

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

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

7) Calificar cada uno de los procesos del Pp en los que participa en cuanto a: a) eficacia, b) oportunidad, c) suficiencia y d) pertinencia.

Estrategia de trabajo de campo

Justificación de las técnicas de investigación a utilizar

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

Muestra y los criterios utilizados para su selección

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

Representaciones consulares en Estados Unidos

- Consulado General de México en Austin
- Consulado de Carrera de México en Brownsville
- Consulado General de México en Denver
- Consulado de Carrera de México en Indianápolis
- Consulado de Carrera de México en Kansas City
- Consulado General de México en Los Ángeles
- Consulado General de México en Phoenix
- Consulado General de México en Saint Paul
- Consulado General de México en San José

Representaciones de México en América Latina y el Caribe

- Embajada de México en Brasil
- Embajada de México en Paraguay
- Embajada de México en Perú

Representaciones de México en Europa y Asia

- Consulado de Carrera de México en Frankfurt
- Embajada de México en Japón
- Consulado de Carrera de México en Milán

Delegaciones de la SRE

- Delegación Chihuahua
- Delegación Jalisco
- Delegación Nuevo León
- Delegación Michoacán
- Delegación Baja California

Cronograma de actividades

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

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

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

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

Como se especificó anteriormente, existe una dirección general, encargada de normar, coordinar, generar estrategias y llevar el control de las actividades y acciones de protección que son llevadas a cabo en las RME. La DGPME, cuenta con tres direcciones generales adjuntas: Dirección General Adjunta de Derecho a la Familia, Dirección General Adjunta de Políticas de Protección y la Dirección General Adjunta de Protección. Esta última se divide en dos direcciones de área, una que coordina los trabajos de los consulados de México en Estados Unidos y la otra que lo hace para los consulados o secciones consulares en el resto del mundo.

Al interior de las RME, existe un cónsul o un encargado de protección, que es responsable de la coordinación de las actividades correspondientes. Sin embargo, hay diferencias en la organización del personal dependiendo del tamaño de cada RME y de la demanda local de servicios de protección y asistencia consular por parte de los mexicanos en el exterior. En la mayoría de los casos, tanto en Estados Unidos como en el resto del mundo, las actividades de protección y asistencia consular son llevadas a cabo por 5 ó 6 personas, de las cuales una o dos forman parte del SEM y se apoyan de personal local. En los casos de representaciones con mucha mayor demanda de servicios, el equipo a cargo de los asuntos de protección puede tener hasta 15 personas. En el extremo, se encuentran casos en donde la RME cuenta con el cónsul de protección que se apoya de una o dos personas más para llevar a cabo todas las actividades dentro de la representación consular. Este escenario es más frecuente en las regiones con poca presencia de población mexicana en el resto del mundo.

Por otro lado, la DGD también juega un rol importante en la realización de los objetivos de protección y asistencia consular del Pp. Esta dirección, a través de la Dirección General Adjunta de Delegaciones (DGAD) y de las 45 Delegaciones de la SRE establecidas a lo largo de la república mexicana, tiene un trabajo especial de coordinación y operación en el territorio nacional para

vincular las actividades que llevan a cabo las distintas RME. En lo operativo, el principal apoyo que brinda la DGD es en infraestructura, recursos humanos y logística para llevar a cabo distintas gestiones en aquellos casos de protección donde es requerido el intercambio de información o la interlocución de personas que radican o residen en el país.

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

1. Planeación

El proceso de planeación, que consiste en todas las actividades encaminadas a definir los temas o áreas de atención, los tiempos y duración de ellas, así como los recursos tanto humanos como financieros, comienza en el año fiscal anterior.

Los productos derivados de este proceso son: plan de trabajo de la DGPME, que comprende cronograma de trabajo de cada área y las metas para los indicadores del área de protección, y una vez definido lo anterior, se lleva a cabo la programación del gasto presupuestario.

1.1. Principales actores

Los actores involucrados en la planeación son la Subsecretaría para América del Norte, la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, la Subsecretaría para América Latina y el Caribe, la DGPME, la DGPOP y las RME. Entre las principales actividades realizadas en esta fase de planeación se encuentran las siguientes: 1) definición y asignación del presupuesto, 2) establecimiento de las metas de atención/cobertura, y 3) definición de las prioridades de atención. En este caso, el proceso de planeación se encuentra marcadamente centralizado pues la DGPME y la DGPOP se encargan de la definición y delimitación del gasto presupuestario, situación que condiciona el establecimiento de las metas numéricas de atención. Éstas últimas se obtienen a partir del número de casos registrados por las RME en el SIPC durante el ejercicio fiscal anterior. No obstante, estas metas pueden ajustarse si en el Programa Anual de Trabajo las RME justifican algún acontecimiento que pudiera haber afectado de manera extraordinaria sus indicadores en el año fiscal anterior. Con respecto a la priorización, las RME, con aprobación de las Subsecretarías de Relaciones Exteriores, para América del Norte y para América Latina y el Caribe, al igual que de la DGPME, establecen a dónde se dirigirá la atención, pues ésta depende de las actividades que son relevantes en el contexto local/regional de la RME.

1.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

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

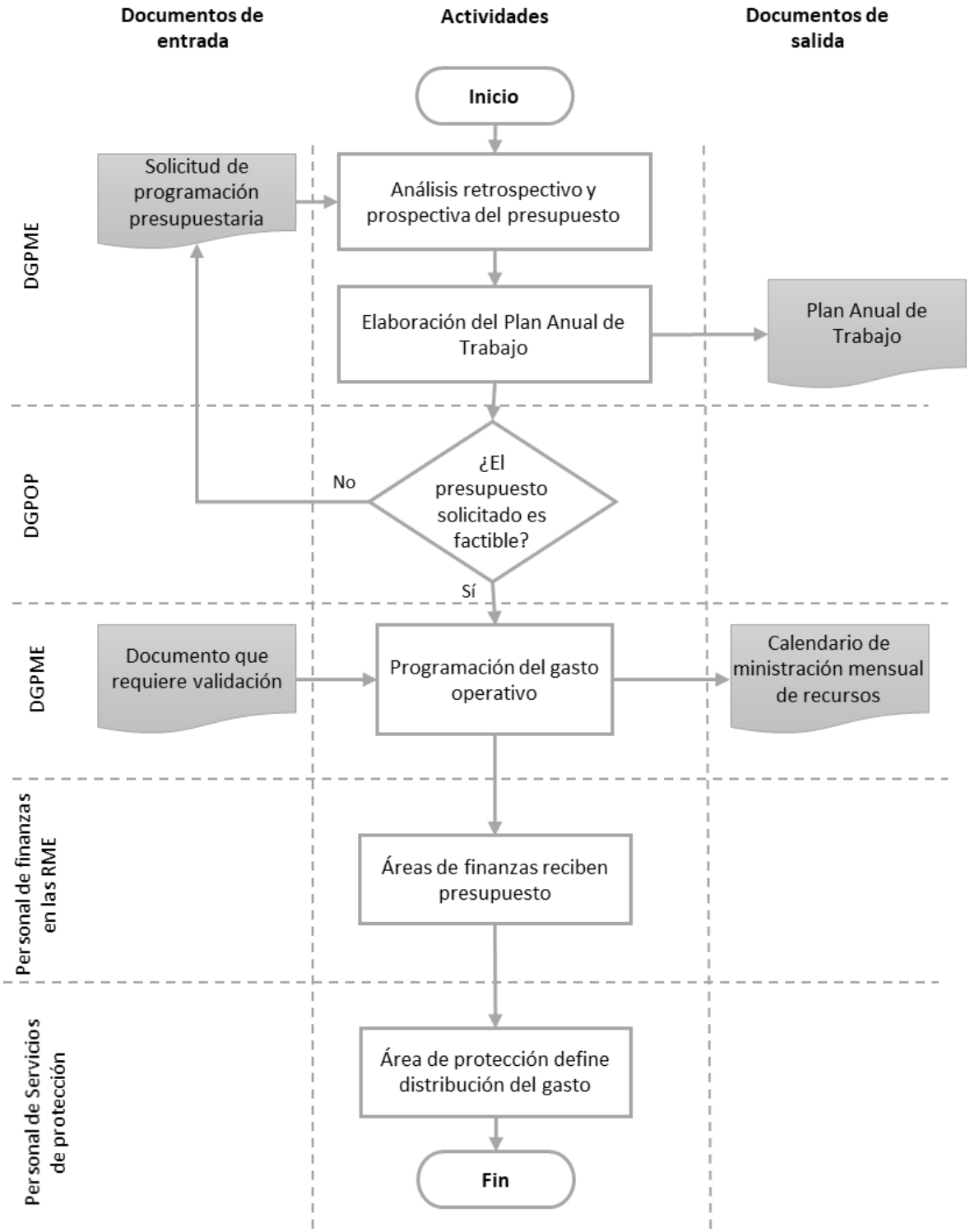
1.3. Descripción del proceso en pasos

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

a) La DGPME realiza un análisis de las erogaciones y resultados de los dos ejercicios anteriores, los planes de trabajo enviados por las RME, los casos registrados en el SIPC por ellos mismos y el conocimiento de las coyunturas que se presentarán en el año fiscal. Con esta información se lleva a cabo un ejercicio de prospectiva para determinar las necesidades operativas de las RME, las propias de la DG, así como los requerimientos necesarios para la producción de material de difusión o impresión de materiales de apoyo. Con este análisis, la DGPME elabora una propuesta presupuestaria a DGPOP.
b) Una vez aprobado el presupuesto destinado para la operación, la DGPME carga las metas del área de protección establecidas en la MIR en la plataforma del PASH y del SIGEPP.
c) DGPME elabora una calendarización para la ministración mensual de recursos con base en este calendario y el monto aprobado de recursos.
d) El presupuesto asignado se remite al área de administración correspondiente a cada RME, instancia encargada de llevar a cabo la gestión presupuestaria en función de las necesidades establecidas por el área de protección.
e) El área de protección de cada RME define la distribución del presupuesto de acuerdo a la importancia o peso que tienen los casos, según distintos ámbitos y el contexto local en el que se encuentren. Posteriormente, se define un calendario de actividades relacionadas con la promoción y la prestación de servicios de protección y asistencia consular.

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

Diagrama de flujo del proceso de planeación



1.4. Límites del proceso y su articulación con otros

El proceso de planeación se realiza en las oficinas centrales, principalmente en lo que, al presupuesto, plan de trabajo anual y establecimiento de metas se refiere. La programación de visitas a centros penitenciarios se lleva a cabo desde las RME.

El proceso de planeación anual inicia con la solicitud de la DGPOP a la DGPME de un anteproyecto de presupuesto, mismo que es elaborado por dicha dirección general, durante el tercer trimestre del año fiscal anterior, con base en las estadísticas de atención obtenidas del SIPC e información sobre los posibles eventos en el año. Este proceso termina con la elaboración del Plan Anual de Trabajo, el establecimiento de metas de la MIR y la determinación del presupuesto necesario para la operación. La DGPME lleva a cabo la planeación y presupuestación con base en el conocimiento del ejercicio presupuestario de los dos años anteriores, en la experiencia acumulada de las DGA en relación con las necesidades o coyunturas para la protección de los mexicanos en el exterior, los insumos sobre las metas vertidas el SIPC por responsables de protección en las RME y los planes de trabajo elaborados por los mismos y enviados a la DGPME. Dichos productos de la planeación son entregados a la Subsecretaría para América del Norte.

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

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

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

1.5. Insumos

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

Para el establecimiento del plan anual de trabajo definitivo, la DGPME a través de las DGA define las actividades que mejor puedan responder a las diferentes coyunturas para la atención de casos de protección.

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

1.6. Productos

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

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

La planeación es necesaria para la elaboración de los procesos siguientes, no obstante, se advierte que el ejercicio de asignación presupuestaria restringe el margen de planeación de las actividades.

1.7. Recursos

Tiempo

Aunque los límites de tiempo para la ejecución del proceso/subproceso no se encuentran especificados en los manuales de procedimientos de la DGPME, sino que son establecidos por la DGPOP, el tiempo necesario para las actividades de planeación es suficiente en tanto que dichas actividades empiezan en al último trimestre del año fiscal anterior.

Recursos humanos

Para la realización de este proceso, la DGPME cuenta con personal del SEM con capacidades certificadas. Según testimonios del personal entrevistado, los recursos humanos para la planeación son suficientes y cuentan con el perfil adecuado.

Recursos financieros

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

Infraestructura

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

Recursos tecnológicos

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

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

1.8. Sistemas de información

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

1.9. Coordinación

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

1.10. Evaluación de la pertinencia

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

La información que se genera y comparte entre las RME y la DGPME constituye un aspecto clave para la planeación, sin embargo, estos procedimientos de comunicación, así como los procedimientos para establecer las actividades que se llevarán a cabo en el año presupuestal, y para establecer las metas, no están documentados ni institucionalizados. Esta situación provoca que en algunas RME exista la percepción de que la información que elaboran y envían a la DGPME no es tomada en cuenta para la planeación.

Por otro lado, la definición del Plan Anual de Trabajo es una actividad relevante y pertinente, pues representa el trabajo de sistematización de la experiencia en la atención de los casos de protección en todo el mundo, asegurando que en su definición se incluyan los temas o problemas relevantes y de coyuntura para la protección de los mexicanos en el exterior.

En relación con el establecimiento de los indicadores y metas de la MIR, vale la pena destacar que éstos se relacionan únicamente con la contabilidad de los servicios otorgados, por lo que no reflejan distintos aspectos que son relevantes al otorgamiento de servicios se relacionan con la calidad en la atención y los resultados desde la percepción de los destinatarios de los servicios.

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

El proceso es imprescindible para poder realizar las actividades del año con la mayor eficiencia posible, ya que sin el calendario de trabajo no es posible generar un presupuesto medianamente preciso, las metas de la MIR, ni comenzar los trabajos para generar los productos de la DG de forma oportuna.

Como se mencionó anteriormente, las actividades y metas establecidas en la planeación, dependen inicialmente del techo presupuestal asignado por la DGPOP, condición bajo la cual se priorizan las actividades que podrán llevarse a cabo con dicho presupuesto. Situación por la que se recomienda contar con elementos para la negociación de los techos presupuestales. Estos elementos podrían

consistir en escenarios presupuestales distintos, bajo los cuales se cubran o no las necesidades de la población objetivo, y las consecuencias que cada escenario arrojaría.

Por otra parte, vale la pena mencionar que en algunos casos la planeación no resulta suficiente pues se recurre a la reprogramación del presupuesto para poder atender situaciones imprevistas. También, se encontraron casos en que los gastos para la atención de casos de protección no fueron suficientes, de modo que algunos casos de protección fueron asistidos con el financiamiento de los mismos operadores y que en la mayoría de las ocasiones difícilmente fue posible reintegrar estas erogaciones personales.

1.12. Opinión de los actores

Los actores entrevistados para este proceso reconocen que el ejercicio de planeación anual se realiza de manera regular de acuerdo con los tiempos que demande la DGPOP, aunque en opinión de algunos actores de las RME entrevistados, esta planeación se realiza en su mayoría en la DGPME.

Por otra parte, los actores entrevistados en las RME también han destacado la dificultad de llevar a cabo una planeación rigurosa en materia de protección y asistencia consular, pues la naturaleza de algunos casos demanda de una atención reactiva, propia de las coyunturas o la urgencia en la atención de algún caso.

Por otro lado, los actores en las RME han señalado también la necesidad de contar con otro tipo de indicadores en la MIR, pues en muchos casos los indicadores cuantitativos reflejan únicamente la capacidad operativa o restricción presupuestaria que afectan la cobertura en un determinado ejercicio o coyuntura. Aunque no se precisó qué tipo de indicadores debieran de usarse de manera alternativa a los establecidos, se destacó que visualizar otras dimensiones relevantes a nivel de la MIR podría representar un área de oportunidad para mejorar considerablemente la calidad en la entrega de servicios y reflejar de manera más amplia los logros operativos del área de protección.

2. Producción de entregables

La producción de entregables se refiere al proceso por medio del cual se generan guías, lineamientos, instrumentos y manuales para la operación, así como estrategias o acuerdos de coordinación con dependencias de la APF y distintos actores locales.

2.1. Principales actores

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

A) Actores internos, entre los que se incluyen las DGA de la DGPME, la DGD junto con las Delegaciones de la SRE en las entidades federativas, y las RME;

B) Actores externos, tales como universidades, clubes de migrantes o empresas, asociaciones religiosas, en los diferentes lugares o países del mundo; otras dependencias de gobierno en México y agencias gubernamentales de los países receptores primordialmente en las actividades de coordinación interinstitucional.

2.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

El proceso de producción de entregables se encuentra normado por el Reglamento Interior de la SRE, por las *Normas de Protección*, el Código de Conducta del Personal de la SRE, la Ley de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos y las diversas leyes que rigen la movilidad de la población, el ejercicio de sus derechos y la protección de datos personales. Otras disposiciones normativas son aquellas en material bilateral e internacional que son referidas tanto en el Manual de Procedimientos de la DGPME como en el Plan de Trabajo 2017.

En general, la DGPME en coordinación con la Consultoría Jurídica, la Dirección General de Asuntos Jurídicos de la SRE y las áreas competentes dentro de la misma institución, generan o actualizan distintos lineamientos o protocolos para la atención de casos de asistencia y protección consular. Para la realización de distintas actividades orientadas a la atención de mexicanos en el exterior, la misma DGPME efectúa acuerdos de colaboración o coordinación con distintas dependencias, para facilitar el intercambio de información en apoyo a la atención de distintos casos de asistencia y protección consular. También, la DGPME instruye a las RME para que, en coordinación con actores locales, se lleven a cabo actividades de protección preventiva dirigidas a las personas mexicanas, esto es, a la realización de acciones informativas sobre sus derechos y obligaciones, orientadas a prevenir distintos casos de asistencia y protección consular.

2.3. Descripción del proceso en pasos

Una vez definido el plan de trabajo anual e identificados los temas correspondientes, la DGPME inicia el trabajo de generación de lineamientos, modificaciones/actualizaciones a las *Normas de Protección*, manuales de procedimientos y guías requeridos para la operación del Ppm al igual que acuerdos y memoranda de entendimiento para la coordinación con los distintos actores que coadyuvan en el objetivo de atender a los mexicanos en el exterior.

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

i. Generación de normatividad

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

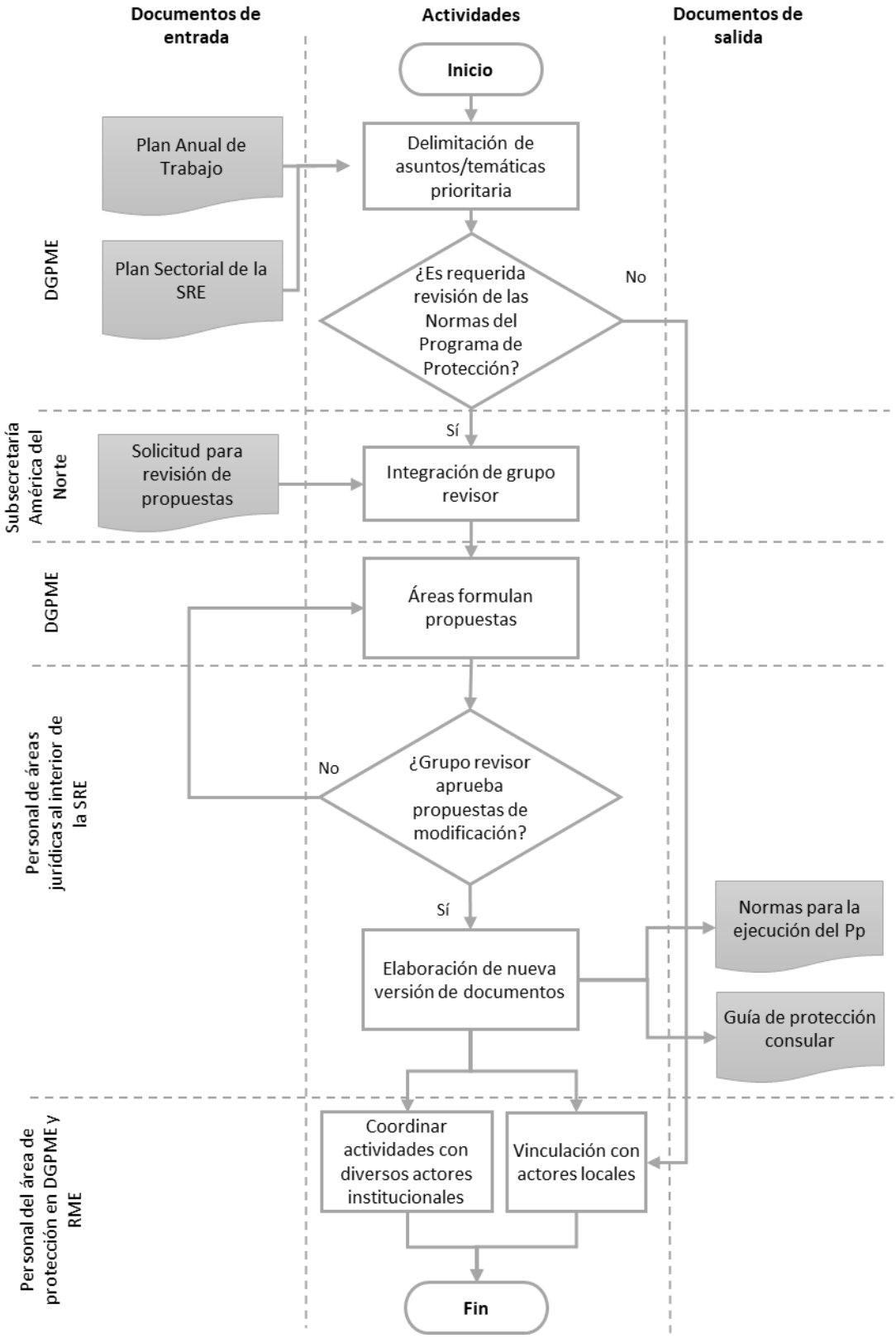
ii. Coordinación con otras dependencias

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

iii. Vinculación con actores locales

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

Diagrama de flujo del proceso de producción de entregables



2.4. Límites del proceso y articulación con otros

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

El proceso se termina cuando se han realizado modificaciones a las *Normas de Protección* o nuevos protocolos, o bien cuando se han definido distintos mecanismos de colaboración con distintos actores. No obstante, en los manuales de procedimientos de la DGPME no se indica o precisan los límites de este proceso.

El proceso de Producción de entregables se articula con los siguientes procesos:

- Con el proceso de planeación, en tanto que de éste se obtienen las metas y techo presupuestal, insumos para el diseño de estrategias de operación y de vinculación, así como sus instrumentos. También, cuando se remiten "circulares" para redefinir las prioridades de la política de protección consular, estas disposiciones pueden afectar la suficiencia presupuestaria o las metas de atención establecidas por las RME en la fase de planeación.
- Con el proceso de entrega, pues en esta fase se definen los criterios, términos o marcos de actuación de los operadores del Pp.
- Con el proceso de difusión (comunicación interna y externa), en todos los aspectos relacionados con la comunicación interinstitucional, la generación de material o estrategias para la difusión en el tema de protección, así como la identificación de actores de la sociedad civil que, por la naturaleza de las actividades que efectúan, coadyuvan en el ámbito de lo local a la realización de los objetivos del Pp.

2.5. Insumos

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

Generación de normatividad:

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

Coordinación con otras dependencias:

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

Vinculación con actores locales:

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

2.6. Productos

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

Para Generación de normatividad:

- Actualización/adición de criterios a las *Normas de Protección*;
- Definición/actualización de protocolos de atención;
- Lineamientos o guías para la operación.

Para Coordinación con otras dependencias:

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

Para Vinculación con actores locales:

- Mecanismos de cooperación;
- Acuerdos de colaboración y
- Contratos con organizaciones.

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

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

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

2.7. Recursos

Tiempo

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

Recursos humanos

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

Recursos financieros

Dentro del proceso de producción de entregables, documentos de normatividad como las *Normas de Protección* no requieren de recursos financieros para su elaboración. Por otro lado, el desarrollo de guías de atención como la *Guía de procedimientos de protección consular* o los protocolos para la atención consular de poblaciones específicas, que son distribuidos de manera impresa, son considerados durante el proceso de planeación para asignar recursos a las subpartidas de gasto correspondientes. En los casos en que éstos tienen que ser entregados al exterior, se hace uso de la valija diplomática para hacer la entrega.

2.8. Sistemas de información

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

2.9. Coordinación

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

En un primer lugar, la coordinación entre las DGA que conforman la DGPME es importante para el reconocimiento y actualización de la situación que guardan las necesidades de protección y asistencia consular, pues es mediante esto que es posible identificar las áreas de mejora en las *Normas de Protección*. En segundo lugar, la coordinación con otras dependencias de gobierno es importante para identificar las concurrencias de recursos y los mecanismos disponibles para potenciar los beneficios del Pp. Y en un tercer lugar, la coordinación con actores locales es importante para respaldar los trabajos llevados a cabo en el exterior. Esta última es relevante para la identificación de áreas de oportunidad en la atención de casos de protección que de otro modo serían invisibles, al igual que para la identificación de las características sociodemográficas o el perfil de la población objetivo del área de protección.

2.10. Evaluación de la pertinencia

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

Sin embargo, se destaca que actualmente algunas de las RME llevan a cabo prácticas de elaboración de formatos adicionales para el registro de información sobre las solicitudes de servicios de protección. Es importante señalar que, dichos formatos no son un requerimiento por parte de la DGPME.

2.11. 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 éste se llevan a cabo las actividades que permiten contar con el marco de actuación de las RME en materia de protección y asistencia consular, estableciendo los criterios y los alcances para la atención de la población mexicana en situación vulnerable en el exterior. Este proceso es relevante y crucial para la contribución a la realización de los objetivos y metas establecidas en la Estrategia 5.1 Atender y proporcionar seguimiento a casos de protección y asistencia consular de los mexicanos que se encuentran en el exterior, del Objetivo 5 del PSRE 2013-2018.

En la operación, se encontró que ante los cambios inesperados que se suscitan en los contextos locales y que afectan los intereses y necesidades de protección de los mexicanos en el exterior, la DGPME elabora y remite a las RME "circulares" con el objetivo de redefinir/adecuar las prioridades en la atención de casos de protección, según se identifiquen nuevas situaciones de vulnerabilidad para los mexicanos en el exterior. Estos mecanismos permiten el establecimiento y definición de prioridades de atención, con base en las necesidades locales y los cambiantes contextos que puedan suscitarse, ayudando así a las RME a orientar sus decisiones conforme a directivas de política de protección consular establecidas en las oficinas centrales.

2.12. Opinión de los actores

Con respecto a las *Normas de Protección*, los actores entrevistados en distintos niveles consideraron que éstas se han mantenido actualizadas y contienen los criterios específicos para llevar a cabo el procedimiento de entrega. También, se refirieron a la utilidad que tiene la *Guía de procedimientos de protección consular* para llevar a cabo la entrega de servicios, pues ésta contiene información detallada sobre los procedimientos en los distintos ámbitos de asistencia y protección consular, aunque se destacó la importancia de mantenerlo actualizado para incluir los temas de coyuntura reciente.

En las RME se detectaron algunas opiniones sobre la inadecuada estructura de los formatos para el llenado de información sobre casos que se registran fuera de las instalaciones del consulado (como los casos registrados en las visitas penitenciarias). Este formato está establecido en el manual de procedimientos de la DGPME, sin embargo, en algunas RME se han adaptado para facilitar el registro e intercambiar información entre las RME. Cabe señalar que, éstas son prácticas locales que responden a necesidades particulares ya que los casos deben cargarse en el SIPC en los campos

requeridos para ello, los cuales son consistentes con el formato establecido en el manual de procedimientos. Además, el intercambio de información también se puede llevar a cabo de manera sencilla a través del SIPC.

T. Comunicación interna y externa

El proceso de comunicación interna y externa en los Términos de Referencia para esta evaluación, se refiere a las actividades que informan diversas características y objetivos del Pp, tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población o área de enfoque objetivo (externa). En este sentido, el proceso de comunicación interna y externa, además de considerar dicha comunicación al interior de la DGPME y la SRE y con otras dependencias y actores sociales, también incluye las actividades, instrumentos, procedimientos y estrategias que el macroproceso de servicios de protección y asistencia consular, utiliza y lleva a cabo para la difusión de sus estrategias y apoyos.

Al analizar los distintos niveles operativos para la entrega de servicios de protección y asistencia consular, se ha encontrado que la comunicación es un proceso transversal, pues ocurre en distintas etapas del macroproceso y no sigue una secuencia lineal en el tiempo. En general, puede decirse que estas actividades se orientan en dos sentidos:

a) Por un lado, las actividades relacionadas con la comunicación corresponden a las tareas de comunicación entre las áreas directivas y operativas (comunicación interna) para compartir información y experiencia en los distintos subprocesos de coordinación.
b) Por otra parte, la comunicación entre las áreas operativas del programa como las RME y distintos actores públicos o privados que contribuyen a la realización de los objetivos del programa son igualmente importantes para aportar conocimientos especializados o coadyuvar a la difusión de mensajes de protección preventiva entre la población potencial.

T.1. Principales actores

En el proceso de Comunicación los principales actores son: la DGPME con sus respectivas áreas, las RME y las Delegaciones, así como las áreas de Comunicación o de Prensa en las RME, según sea el caso; las distintas dependencias gubernamentales, organismos públicos y privados, organizaciones

de la sociedad civil, tanto en el ámbito nacional como en los países receptores y finalmente, la población objetivo de los servicios de protección y asistencia consular.

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

El proceso de comunicación se encuentra normado por el Reglamento Interior de la SRE, por las *Normas de Protección*, el Código de Conducta del Personal de la SRE, la Ley de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, la Ley y el Reglamento de la Ley del Servicio Exterior Mexicano, y las diversas leyes que rigen la movilidad de la población, el ejercicio de sus derechos y protección de datos personales.

T.3. Descripción del proceso en pasos

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

i. Comunicación interna

Se realiza con el objetivo de coadyuvar a la realización de los distintos subprocesos de coordinación. Se efectúa a través de los medios de comunicación institucionales, tales como comunicación por correo electrónico, sistemas de teleconferencias o comunicación por escrito a través de oficio. Aunque no de manera secuencial, los pasos que se llevan a cabo son los siguientes:

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

ii. Comunicación externa o difusión.

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

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

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

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

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

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

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

T.5. Insumos

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

T.6. Productos

Referente a los productos del proceso de comunicación, se hace uso de mecanismos de coordinación habituales para los funcionarios, tales como correos electrónicos, llamadas, oficios, consultas y reuniones para definir los distintos temas relacionados con la agenda establecida en el Plan Anual de Trabajo.

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

T.7. Recursos

Tiempo

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

Recursos humanos

En la mayor parte de los casos, el personal operativo que atiende los casos de protección es quien realiza las actividades de comunicación en las RME. En general, las estrategias de comunicación se apoyan en el uso de tecnologías de comunicación personales, tales como redes sociales, o de medios de información locales.

Por otro lado, es importante destacar que la capacidad de transmitir los mensajes o llevar a cabo trabajo de difusión en el área consular, en cualquier caso, se procura complementarla con la actividad permanente de grupos de interés que utilizan sus recursos para la difusión de los servicios de protección y asistencia consular entre la comunidad de mexicanos.

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

Recursos financieros

En los casos en donde las estrategias de comunicación tienen un rol importante por el alcance o impacto poblacional, en la planeación se contemplan gastos para la realización de este proceso. Pese a ello, en la mayoría de los casos los gastos para la difusión son reducidos, pues ésta se procura se realice con los recursos mínimos y se vea complementada/potenciada por medio de la colaboración con otros actores. Con los recursos financieros destinados a las RME, se encontró que los medios de comunicación más utilizados para ese fin son los medios electrónicos, como las redes sociales, o carteles al interior de éstas.

Infraestructura

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

presupuesto programado para las actividades de protección sino de los destinados al mantenimiento del mobiliario en los consulados o embajadas.

Insumos tecnológicos

Los responsables de la ejecución del proceso coinciden en que los bienes tecnológicos en posesión de las RME y las Delegaciones, tales como computadoras, software, internet o pantallas de televisión, son suficientes para llevar a cabo las actividades relacionadas con la difusión.

T.8. Sistemas de información

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

T.9. Coordinación

En el caso de la comunicación interna, la DGPME es la principal responsable de llevar a cabo las actividades de coordinación para el logro de distintos procesos, tales como la planeación, la producción de entregables, el control y difusión. Sobre este último, es importante destacar que la coordinación interna entre la DGPME y las RME es importante para el establecimiento de distintas estrategias de difusión o supervisión de contenidos en los mensajes.

En el caso de la difusión de las acciones del programa, la coordinación interna con los representantes o encargados del IME en la parte de asuntos globales es primordial pues se sirve de su logística para llevar a cabo la promoción de los servicios de protección y asistencia consular.

En el caso de la difusión que se realiza principalmente en el ámbito del exterior, donde se ubican las distintas RME, las actividades de coordinación se dan principalmente con los distintos clubes, organizaciones o redes de mexicanos en el exterior, con el objetivo de potenciar las estrategias de difusión de contenidos que se trabajan tanto de manera local como las que se generan en conjunto con Oficinas Centrales.

Aunque con menor frecuencia, en el ámbito nacional la coordinación se puede suscitar entre Oficinas Centrales y otras instituciones o actores que, en el mismo nivel, coadyuvan o contribuyen a la promoción de acciones dirigidas a población mexicana en el extranjero; principalmente, con el propósito de generar materiales de difusión con contenidos específicos sobre la provisión de servicios de protección y asistencia consular para los connacionales fuera del país.

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

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

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

Por otra parte, en el caso de la difusión no se considera la importancia que para el cierre del proceso tiene el hecho de que las partes o actores involucrados encuentran satisfecha su demanda de información o conocimiento. Es decir, no se cuenta con mecanismos (ej. encuestas de calidad) para evaluar si los contenidos son adecuados y suficientes a las necesidades de los usuarios de dichos contenidos (población objetivo).

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

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

Sin embargo, la mayor importancia estratégica de este proceso radica en el subproceso de comunicación externa o difusión, debido a que los servicios de protección y asistencia consular se entregan únicamente a petición de parte, por lo que es indispensable que las personas estén informadas sobre su derecho a solicitarlos.

T.12. Opinión de los actores

Hasta el momento, los actores consideran que el proceso de comunicación entre las áreas es central y que la tecnología en la era digital facilita el intercambio de información entre DGPME y las distintas RME. Por otro lado, en diversas circunstancias se destacó la relevancia de mantener la flexibilidad en el establecimiento de las alianzas con distintos actores para potenciar el impacto de la difusión, en el sentido de que la respuesta a los casos de protección es variada en función del contexto local o regional en donde opera la RME.

3. Proceso de selección de destinatarios

La selección de destinatarios en el Pp E002 se refiere al proceso por medio del cual se determina quiénes recibirán los servicios de protección y asistencia consular considerados en las *Normas de Protección*, en función de la población o área de enfoque objetivo del Pp. Es importante señalar que la entrega de los servicios de protección y asistencia consular se realiza desde las RME.

En el caso de las Delegaciones, éstas operan tanto como instancias de vinculación como de asistencia al proceso de entrega de los servicios. Asimismo, fungen como vínculo para los familiares en territorio nacional de mexicanos que se encuentran en el exterior y que requieren de asistencia o protección consular. En ese sentido, tienen la capacidad y facultades para ser la ventanilla de recepción de las solicitudes de asistencia y protección y comunicarlas a la RME correspondiente.

3.1. Principales actores

En el proceso de selección de beneficiarios están involucrados dos tipos de actores. El primero de ellos, son los demandantes/solicitantes de protección o asistencia consular. Éstos pueden ser los sujetos mismos que requieren de los servicios, o bien, terceros que transmiten la demanda de atención de otra persona. El segundo, corresponde a las RME y a las Delegaciones, quienes directamente son las receptoras de las solicitudes; el CIAM, que brinda servicios de orientación y asistencia vía telefónica; así como, la DGPME que brinda atención al público de la Ciudad de México y su zona conurbada en la ventanilla de atención al público localizada en las oficinas centrales de la SRE.

3.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

El proceso de Selección de destinatarios se encuentra principalmente normado por los criterios de las *Normas de Protección*, así como los distintos ordenamientos jurídicos internacionales-

multilaterales y diversas disposiciones en materia de provisión de servicios a connacionales fuera del país. Dichas disposiciones están referidas tanto en el Manual de Procedimientos de la DGPME, en el Plan de Trabajo 2017 y en el mismo documento de las *Normas de Protección* de la DGPME.

3.3. Descripción del proceso en pasos

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

i. Subproceso de solicitud de protección

a) Persona/entidad acude a las oficinas de atención al público de la DGPME o a las RME o se comunica al CIAM, para solicitar servicios de protección y asistencia consular. En el caso de realizarse el trámite en la ventanilla que se localiza en las oficinas centrales, la solicitud se remite a la demarcación, RME o Delegación de la SRE correspondiente para la atención del caso. De la misma forma, el CIAM deriva los casos de asistencia y protección consular a la RME correspondiente.

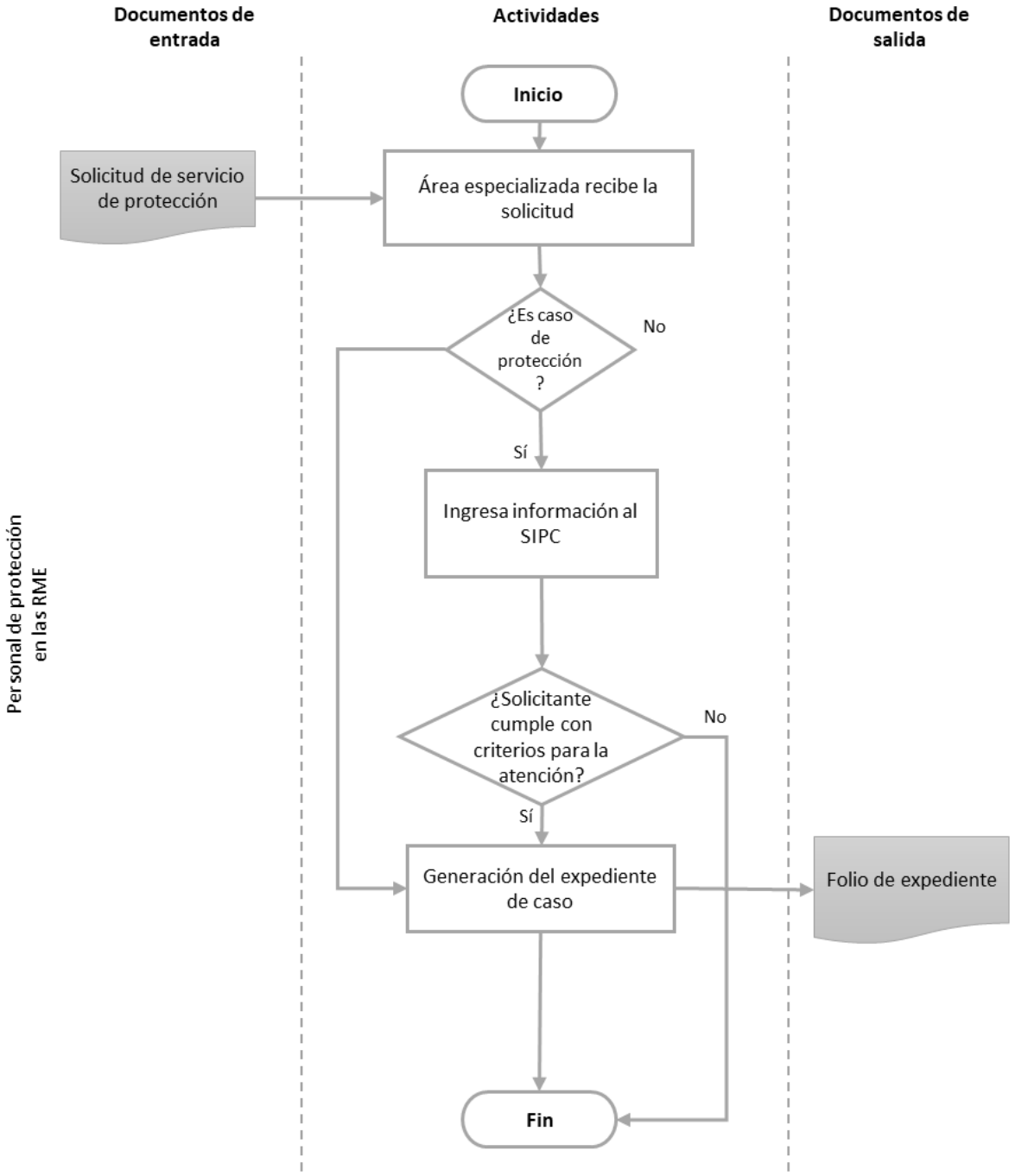
b) El área especializada en atención de solicitudes procede al llenado de los formatos de solicitud, dependiendo del caso al que se refiera el solicitante.

ii. Selección de casos

a) El área especializada verifica que la solicitud cumpla con los criterios referidos en el documento de *Normas de Protección*. Aunado a ello, debe confirmarse que la persona tiene nacionalidad mexicana, que su petición se realiza en tiempo y que se encuentra dentro de ámbitos de acción de una representación consular en el marco legal de un país extranjero.

b) Se captura información del solicitante en el SIPC y se crea un expediente del caso.

Diagrama de flujo del proceso de selección de destinatarios



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

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

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

La mayor parte de los criterios para el otorgamiento de los servicios de protección y asistencia consular se encuentran establecidos en el documento de las *Normas de Protección.* Sin embargo, adicionalmente por medio de circulares y/o protocolos, se establecen los criterios específicos para determinar las características de vulnerabilidad de las personas, y en función de la misma, la prioridad de su atención.

3.5. Insumos

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

Subproceso de solicitud de protección:

- Solicitud a petición del demandante;
- Formatos para solicitud de servicios de protección y asistencia consular, en caso de aplicar.

Selección de casos:

- Valoración positiva del solicitante con base en las *Normas de Protección* y la Convención de Viena.

3.6. Productos

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

Para Subproceso de selección:

- Aprobación para procedencia de caso.

Para Selección de destinatarios

- Folio para el seguimiento de la atención del caso.

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

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

3.7. Recursos

Tiempo

No existen documentos normativos que determinen el plazo de tiempo en el que los productos del proceso deben ser generados, ya que depende de cada caso específico

Recursos humanos

La DGPME cuenta con personal del SEM que le permite llevar a cabo las tareas relacionadas con la selección de destinatarios, pues conforma una plantilla de profesionales certificados para llevar a cabo tareas en la rama diplomático-consular y en la técnico-administrativa, tanto en oficinas centrales como en las RME. Sin embargo, en el caso del CIAM, se dispone de personal que presta servicios para la atención telefónica que, si bien cuenta con un nivel de capacitación para brindar información general y orientación a las personas, al igual que para detectar casos de asistencia y protección consular, no cuenta con las atribuciones para llevar a cabo tareas de la rama diplomático-consular.

La capacitación forma parte del Plan Anual de Trabajo, tanto de las RME como de la DGPME. En ese sentido, la capacitación se orienta a mejorar la formación del personal y actualizar el conocimiento de éste para la atención de los casos de asistencia y protección consular.

Recursos financieros

Dentro del proceso de selección de destinatarios, el área de protección no destina recursos financieros al mantenimiento y soporte de la estructura de personal o la tecnología requerida para realizar la captura de la información de los casos en el SIPC ya que esto no está contemplado en el presupuesto de la DGPME y es la DGTI en la SRE quien da mantenimiento a dicha plataforma.

3.8. Sistemas de información

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

3.9. Coordinación

Para algunos casos de atención que resultan excepcionales, las RME y la DGPME se coordinan para definir si son susceptibles de apoyo con base en lo establecido en la *Normas de Protección*.

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

3.10. Evaluación de la pertinencia

El proceso se lleva a cabo siguiendo los criterios establecidos en el documento de las *Normas de Protección* y en la Convención de Viena de relaciones consulares. Por otro lado, la *Guía de procedimientos de protección* es una herramienta pertinente y útil para consultar los procesos generales de atención a casos de asistencia y protección consular.

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

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

3.12. Opinión de los actores

Los actores entrevistados coinciden en que las *Normas de Protección* y la *Guía de procedimientos de protección*, son claros y precisos en lo que se refiere a los criterios de selección de la población objetivo del Pp.

En relación con el proceso de selección, una debilidad señalada es que el proceso de captura de información del solicitante puede llegar a generar cuellos de botella en la atención, particularmente en casos donde hay una alta demanda de connacionales solicitantes de servicios. En estos casos, se señaló que la capacidad operativa queda rebasada para atender rápida y oportunamente. Al respecto, algunos actores entrevistados plantean que el aprovechamiento de tecnologías de la

información para compartir información sobre datos de identificación general de los solicitantes (ej. bases de datos con información del CURP u otras utilizadas por servicios consulares), pueden ayudar a reducir los tiempos en la carga de información al SIPC o la comprobación de identidad en aquellos casos en donde se requiere.

4. Entrega

En general, el proceso de entrega de los servicios que genera un Pp se entiende como la fase correspondiente a la entrega de lo producido[28]. Considerando que el área de enfoque del Pp E002 se define como todos los mexicanos en el extranjero en situación de vulnerabilidad y que su propósito, tal como se establece en la MIR del Pp, es brindar *"servicios consulares, de asistencia, protección, documentación de identidad de viaje y programas que permiten la vinculación con sus lugares de origen, logrando su inclusión en el país receptor*", se entiende que la entrega de servicios de protección y asistencia consular generados por el Pp procura el logro de este objetivo.

En la mayor parte de los casos, el proceso de entrega se realiza durante el transcurso de un día laboral. No existe un tiempo aproximado de atención, depende del ámbito de protección y del caso en específico, sin embargo, en la mayor parte de los casos, el primer contacto con los responsables de protección en las RME puede tomar un tiempo aproximado de 30 minutos a partir de ingresada la petición hasta 2.5 horas.

4.1. Principales actores

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

4.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

El proceso de Entrega está principalmente normado por el Reglamento Interior de la SRE, por las *Normas de Protección*, el Código de Conducta del Personal de la SRE; la Ley de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos; las diversas leyes que rigen la movilidad de la población, el ejercicio de sus derechos y protección de datos personales; demás disposiciones en material

[28] 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.

bilateral e internacional que son referidas tanto en el Manual de Procedimientos de la DGPME como en el Plan de Trabajo 2017. Para los casos en donde es requerida la prestación de servicios de orientación legal, los lineamientos del Programa de Atención Legal (PALE) son un marco legal importante para la operación del Pp.

4.3. Descripción del proceso en pasos

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

i. Servicios de protección y asistencia consular

a) El caso corresponde a cualquiera de los servicios considerados en las *Normas de Protección*.

b) Se analiza el caso y se asigna al personal especializado para atender la demanda de asistencia o protección específica o los recursos de apoyo monetario, según corresponda. Este procedimiento puede demorar dependiendo en qué lugar se atienda. Cuando la atención al caso corresponde a la entrega de servicios en centros penitenciarios o de detención migratoria, la entrega del servicio puede demorar dependiendo de la lejanía de las oficinas consulares hacia dichos centros y de la calendarización de visitas a prisiones que anualmente cada RME envía a la DGPME. Adicionalmente, la entrega requiere de la coordinación previa entre los funcionarios de la RME en la demarcación correspondiente y las autoridades locales, por lo que el tiempo de atención puede tener una respuesta de atención variable a partir de las 24 horas de ingresada la solicitud.

ii. Orientación y acciones de prevención

a) La persona/entidad demanda de mayor información sobre los servicios de protección y asistencia consular.

b) Las instancias encargadas de la asistencia y protección consular dentro de las RME, brindan orientación a quienes tienen preguntas o dudas en cuanto al proceder de ellos o de distintas autoridades para garantizar la protección de sus intereses. Este procedimiento puede demorar entre 25 a 30 minutos, dependiendo del tipo de información que pueda demandarse.

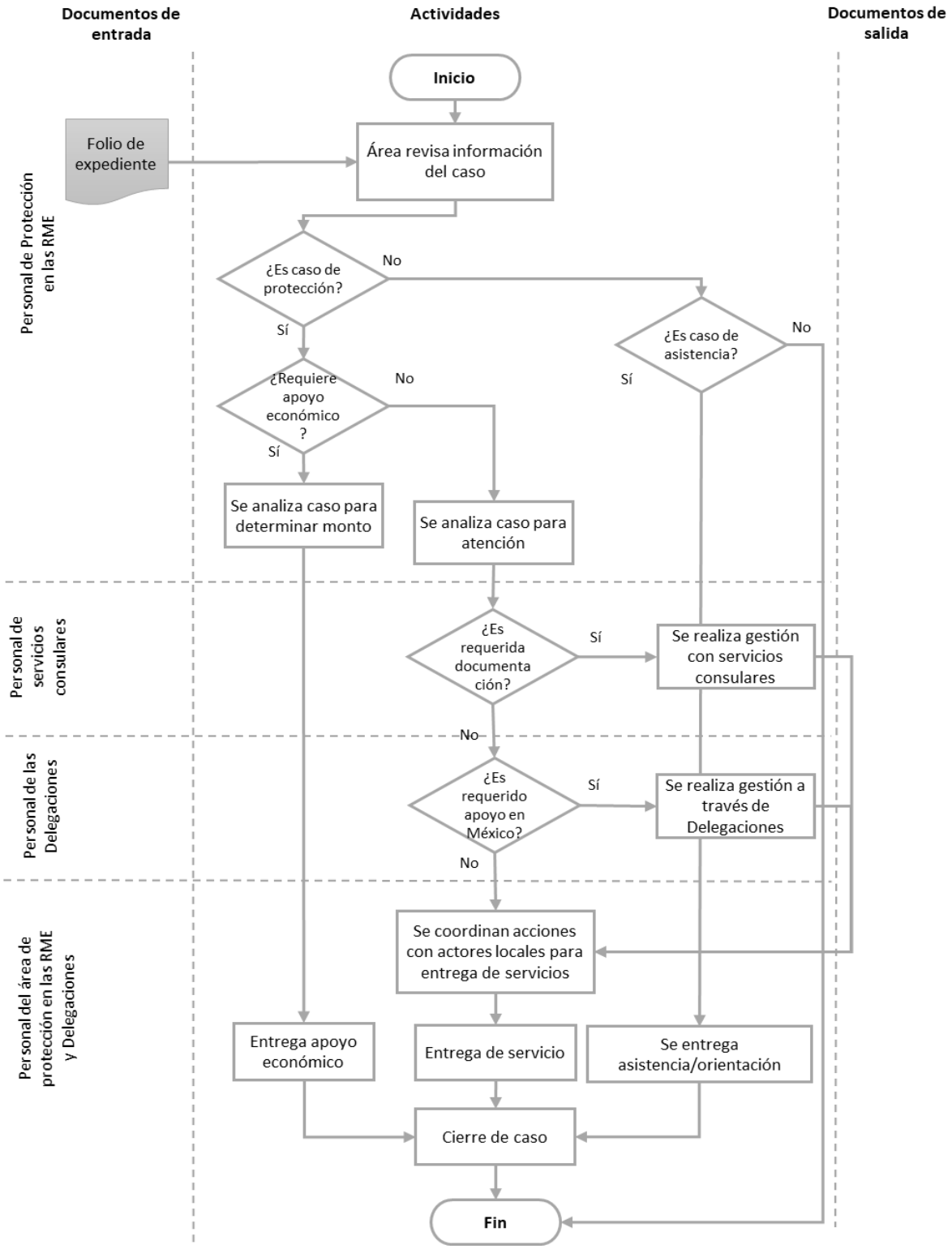
c) En el caso de atención y orientación a través del CIAM, el personal de atención en la línea telefónica brinda información sobre los distintos servicios de protección y asistencia consular y orienta a los usuarios para realizar el procedimiento de solicitud de manera presencial en caso de requerir asistencia o protección consular. A fin de satisfacer la

demanda diaria de llamadas, se procura brindar la información de manera concisa. No obstante, se destina el tiempo necesario para que la persona obtenga el conocimiento o información que considere suficiente para resolver sus dudas sobre los distintos servicios.

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

En ambas situaciones, cuando el caso no corresponde a los ámbitos de asistencia o protección consular, se remite al área o instancia indicada.

Diagrama de flujo del proceso de entrega



4.4. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

i. Servicios de protección y asistencia consular

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

ii. Orientación y acciones de prevención

El proceso inicia con la demanda de información sobre los servicios de protección y asistencia consular y finaliza con la facilitación de la misma. Al respecto, se comentó que la modalidad de orientación es propicia en los casos en que las personas desconocen de sus derechos y de las instancias hacia dónde dirigirse. En cuanto a las acciones de prevención, se producen infografías y otros tipos de material informativo para dotar a la población de herramientas de conocimiento a efectos de prevenir la población se exponga a situaciones de vulnerabilidad.

Este proceso se encuentra referido en el *Manual de procedimientos de la DGPME*, con nombre de procedimiento "Asistencia y protección consular para personas mexicanas en los Estados Unidos de América" y también como "Asistencia y protección consular para personas mexicanas en el Resto del Mundo". En estos casos, se precisan las funciones que cada área puede realizar, así como la secuencia de pasos para lograr la entrega del servicio de asistencia o protección

El proceso de entrega se articula con el proceso de comunicación interna y externa, en todos los aspectos relacionados con la comunicación interinstitucional o con actores locales, ya sea como parte de la coordinación de las áreas involucradas como de la difusión de mensajes preventivos dirigidos a la población objetivo.

4.5. Insumos

i. Servicios de protección y asistencia consular

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

ii. Orientación y acciones de prevención

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

4.6. Productos

i. Servicios de protección y asistencia consular

En el caso de los servicios de protección y asistencia consular, éstos corresponden a los establecidos según la *Normas de Protección* y que son: a) Repatriación de restos de personas mexicanas fallecidas en el exterior; b) Protección consular a las personas mexicanas en situación de insolvencia económica temporal; c) Visitas de protección consular; d) Repatriación de personas mexicanas vulnerables; e) Protección consular a las personas mexicanas migrantes y campaña de seguridad a las personas migrantes; f) Protección consular y asistencia a las personas mexicanas víctimas de trata de personas en el exterior; g) igualdad de género.

ii. Orientación y acciones de prevención

En el caso de la orientación y acciones de prevención, éstas corresponden a la difusión de información relacionada con los distintos servicios de protección y asistencia consular anteriormente enunciados, así como de infografías que coadyuven a prevenir algunas de las situaciones de vulnerabilidad.

4.7. Recursos

Tiempo

Proceso y tiempo de ejecución

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

Recursos humanos

Para la realización del proceso de entrega se cuenta con personal del SEM, que es quien atiende y lleva a cabo las diligencias para el otorgamiento de los servicios de los demandantes. No obstante, la suficiencia de estos recursos es variable, pues dependen de diversas condiciones. Una de las más recurrentes es la referente al tamaño de las RME, puesto que no todos los departamentos de protección en las RME cuentan con una estructura de personal especializada o de apoyo para los procesos administrativos.

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

Recursos financieros

Para la entrega de los servicios se cuenta con los recursos asignados previamente por la Secretaría a través de su DGPOP, así como de la calendarización efectuada por la DGPME para el ejercicio de presupuesto anual.

En casos como las actividades que requieren del traslado de personas del área de protección, se hace uso de la partida destinada a gastos operativos para la compra de combustible y el pago de los viáticos para los funcionarios o personal encargado de llevar a cabo las diligencias correspondientes.

Recursos materiales

En los casos en que es requerido realizar traslados fuera de la sede, el área de protección dispone de vehículos que son propiedad de los consulados o de las embajadas, según se trate el caso. Asimismo, el área de protección se sirve del transporte utilizado para los “Consulados móviles”, en aquellos casos en que éste constituye un mecanismo para la difusión/entrega de otros servicios.

Infraestructura

La principal infraestructura en el exterior son las sedes de las RME, y al interior del país, las instalaciones de las Delegaciones de la SRE.

4.8. Sistemas de información

Para llevar a cabo la Entrega de servicios, el Pp E002 hace uso principalmente del SIPC, que es la plataforma informática en donde se registran los casos de asistencia y protección consular. Además,

el sistema permite la actualización del estado que guarda el caso, es decir, si se encuentra pendiente o concluido. En general, el SIPC funciona como una bitácora que permite conocer el avance de los casos, pero la falta de tiempo de los funcionarios para nutrir el sistema puede ocasionar que no esté actualizado.

Adicionalmente se utiliza el SIGEPP, que es una plataforma de la DGPOP donde las RME registran información correspondiente al ejercicio de recursos para la asistencia y protección consular, incluyendo gastos operativos, al igual que sus comprobantes.

4.9. Coordinación

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

a) Entrega del servicio en la RME. En este caso, las acciones de coordinación más importantes son las actividades previas de coordinación con aliados estratégicos que coadyuven a informar a la población objetivo los servicios que ofrece la RME para que acudan a solicitarlos en caso de requerirlos.
b) Entrega del servicio en las áreas remotas a la RME. La coordinación es necesaria entre las áreas que conforman la RME para participar en las actividades de los consulados móviles, al igual que para realizar otros tipos de actividades que requieran del traslado del personal a lugares remotos, como las visitas mensuales a los centros de detención.
c) Entregas del servicio en coordinación con actores. Aquí la coordinación entre los responsables del área de protección y distintos actores externos es importante para facilitar la operación de la logística, la resolución satisfactoria de los procedimientos administrativos necesarios en los casos donde son requeridos, o bien, brindar asesoría y soporte que pueda demandar alguna situación específica.

En cualquiera de los casos mencionados previamente, cuando en la atención de la solicitud media algún otro de los servicios que proporciona la RME, adicionales a la protección y asistencia consular, la coordinación a nivel interno es indispensable, a fin de satisfacer todas las necesidades posibles del solicitante.

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

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

Sin embargo, en los casos observados se ha podido corroborar que la entrega de los servicios está fuertemente condicionada a la disponibilidad de recursos financieros, reduciendo la capacidad operativa para las actividades preventivas y la búsqueda de casos de atención. En los casos en los que se reportaron restricciones presupuestarias, se reportaron también limitaciones importantes en las visitas a centros penitenciarios.

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

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

4.12. Opinión de los actores

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

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

5. Control

El proceso de control a los servicios que otorga el Pp E002 se entiende como las acciones y mecanismos implementados entre los operadores para asegurar que los distintos procedimientos,

procesos y subprocesos se ejecuten conforme a la planeación[29]. En el caso del Pp, el proceso de control se refiere a todas las actividades encaminadas a identificar y reportar los avances en la provisión de servicios. En general, el proceso de control comprende el conjunto de informes que se integran para rendir cuentas del estado del avance en la atención de los servicios de protección y asistencia consular, con distintas temporalidades dependiendo del contenido y el alcance solicitado a las RME por parte de la DGPME.

5.1. Principales actores

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

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

5.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

El proceso de control está principalmente normado por el Reglamento Interior de la SRE, por las *Normas de Protección*, el Código de Conducta del Personas de la SRE; por las distintas Leyes y disposiciones relacionadas con la APF, procedimientos para el ejercicio del gasto presupuestario y transparencia y rendición de cuentas; las diversas leyes que rigen la movilidad de la población, el

[29] 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.

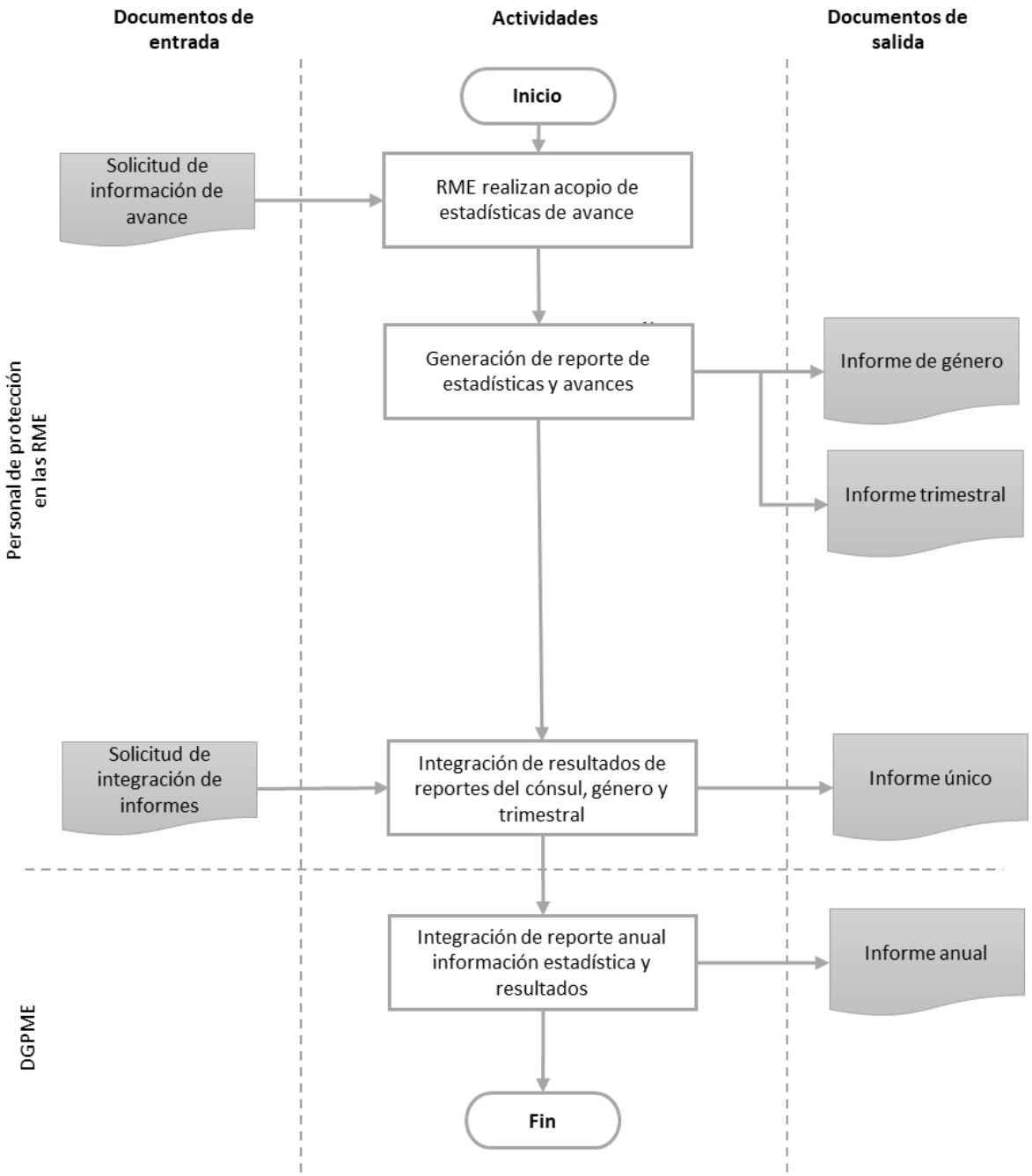
ejercicio de sus derechos y protección de datos personales; los distintos ordenamientos jurídicos internacionales-multilaterales e internacionales-bilaterales, así como diversas disposiciones en materia de provisión de servicios a connacionales fuera del país. Estas distintas disposiciones están referidas tanto en el Manual de Procedimientos de la DGPME y en el Plan de Trabajo 2017.

5.3. Descripción del proceso en pasos

A partir de los compromisos en el programa de trabajo que se establecieron en la fase de planeación, la DGPME se encuentra facultada para solicitar a las respectivas áreas la generación de la información para reportar el estado del cumplimiento. Cada trimestre se integra un reporte de avance, que incluye información sobre los casos atendidos registrados en el SIPC. Por otro lado, la información relacionada con el cumplimiento del seguimiento al gasto presupuestario se actualiza a través del PASH.

En cuanto a la atención de quejas o inconformidades de los demandantes con respecto al proceso de selección de destinatarios, los reclamos provienen de las personas, que en algunos casos lo hacen a través de organismos para la defensoría de DDHH u otros que solicitan la atención inmediata por parte del Pp.

Diagrama de flujo del proceso de control



5.4. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

El proceso inicia con la solicitud de la DGPME hacia las áreas responsables de la integración de la información sobre los casos de protección proveniente del SIPC. A través de dicho sistema, los usuarios pueden obtener una bitácora sobre el proceso de atención del caso, así como acceso a las evidencias o materiales que conforman el expediente. De tal forma, la DGPME, a través de sus áreas de protección en Estados Unidos y resto del mundo, puede validar el cumplimiento de los pasos establecidos en el documento de las *Normas de Protección*. En los casos en que las personas/actores dirigen inconformidades a la DGPME, que son canalizadas a través del OIC u otros organismos en representación de la persona, ésta atiende por oficio dichas solicitudes.

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

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

5.5. Insumos

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

5.6. Productos

El primer producto generado dentro del proceso de control son los informes de actividades reportados por la DGPME, como los informes de labores, de ejecución y de gobierno; y el informe de identidad de género. Por otro lado, las RME integran sus propios informes de actividades y, a solicitud de la DGPME, se reportan de manera mensual o trimestral, como el informe único de protección.

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

Productos del proceso de producción de entregables

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

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

5.7. Recursos

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

Tiempo

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

Recursos humanos

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

Recursos financieros

No se requiere de recursos financieros para el desarrollo de este proceso.

Infraestructura

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

Insumos tecnológicos

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

5.8. Sistemas de información

Para el desarrollo de las actividades que contempla este proceso y, como se señaló, el SIPC es una herramienta crucial para efectuar el control. Por medio de dicho sistema, todos los actores involucrados, desde oficinas centrales hasta los operativos de las RME y Delegaciones, tienen acceso a los casos de protección registrados y a las estadísticas de atención en tiempo real. Asimismo, puede consultarse la situación de avance de los casos, que pueden corresponder a alguno de los siguientes estados: a) caso activo, es decir que se encuentra en el proceso de atención; b) caso en reserva, que corresponde a casos que no presentan cambios en un periodo mayor a 6 meses; c) caso concluido, cuando el caso se dio por concluido.

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

5.9. Coordinación

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

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

Las actividades del proceso de control se realizan con base en los mismos criterios o requerimientos para la integración de las evidencias requeridas en los lineamientos de la administración pública federal, de lineamientos para el ejercicio del gasto, así como las disposiciones en materia de acceso a la información pública gubernamental. De tal manera, se considera que el proceso es adecuado y pertinente para auscultar los procesos de entrega de servicios o vigilar el cumplimiento de las metas en los indicadores de la MIR del Pp relacionadas con las acciones de protección.

Pese a lo anterior, en la práctica se requiere una inversión de tiempo considerable en la elaboración de distintos reportes, mismos que obedecen a las necesidades de establecer controles en distintos momentos en la realización del proceso de entrega de servicios. Tal hecho conlleva a la especialización de las tareas para la integración de dicha información, que en diversos casos rebasa las capacidades operativas en las RME y afecta la gestión de tiempos y movimientos destinados a las actividades de protección y asistencia consular, incrementando las cargas laborales en los horarios habituales de atención.

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

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

Pese a lo anterior, se encontró que el proceso de control es parcialmente eficaz, pues a pesar de que se cuenta con un sistema de información que permite verificar la correcta aplicación de criterios para la atención de los casos de protección y asistencia consular, no se cuenta aún con mecanismos definidos o procedimientos para responder de manera eficaz y eficiente las inconformidades que los destinatarios de las acciones tienen respecto a los procesos, tal como pueden ser buzones de quejas, o encuestas de calidad o satisfacción sobre la atención brindada por los funcionarios o personal encargado de los servicios de protección. Algunos usuarios de servicios llegan a dirigir quejas directamente a los responsables del programa o a través del OIC, sin embargo, el acceso a dichos medios no siempre resulta fácil por lo que se sugiere establecer un mecanismo más accesible como un buzón.

5.12. Opinión de los actores

Los actores entrevistados señalaron que entre las principales fortalezas se encuentra el contar con un sistema de información que permite verificar el estado en la atención de los servicios, al tiempo que permite integrar de manera muy completa los elementos que conforman los expedientes

Por otro lado, la gran mayoría de los actores entrevistados en las RME señalaron altas cargas de trabajo que son generadas por la elaboración de reportes e informes, interfiriendo con el proceso cotidiano de entrega de servicios. La situación es particularmente complicada en la atención del día

a día, por lo que en gran parte de los casos los operadores llevan a cabo la carga de información en el SIPC en días posteriores al evento y llegan a dedicar horas extraordinarias en esta actividad.

Descripción y valoración del Macroproceso 2. Atención Comunitaria

1. Planeación

Consiste en la definición de la estrategia y acciones de promoción de la Educación, Salud, Deporte, Desarrollo Económico, Cultura, Civismo y Organización Comunitaria en favor de los mexicanos en el exterior. Por cada rubro de atención se tiene iniciativas con una definición de objetivos, metas, actividades, presupuesto[30] y áreas administrativas responsables, lo anterior queda debidamente asentado en el Plan Anual de Trabajo, documento que guarda relación con los objetivos de la MIR del Pp E002 correspondientes a la promoción de los temas de atención comunitaria. Adicionalmente se genera un calendario anual de actividades que registra los eventos clave por iniciativa y los responsables de su seguimiento. El proceso de planeación se lleva a cabo primordialmente en el IME[31] y las áreas de comunidades de las RME entregan los insumos necesarios para su desarrollo.

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

1.1. Principales actores

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

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

[31] Algunas de las RME en los Estados Unidos realizan planeación de las incitativas de atención comunitaria que promueven en su circunscripción.

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

1.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

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

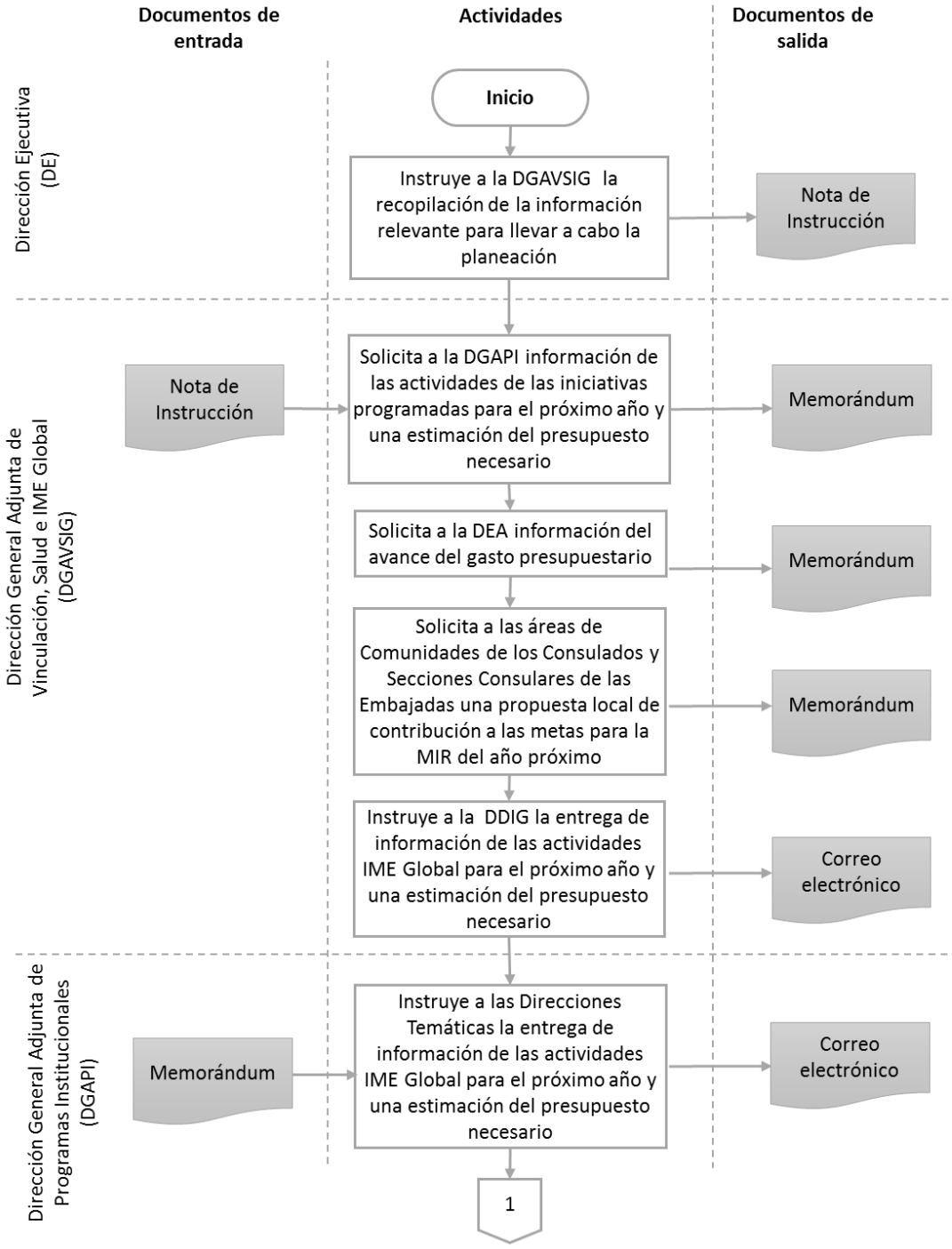
1.3. Descripción del proceso en pasos

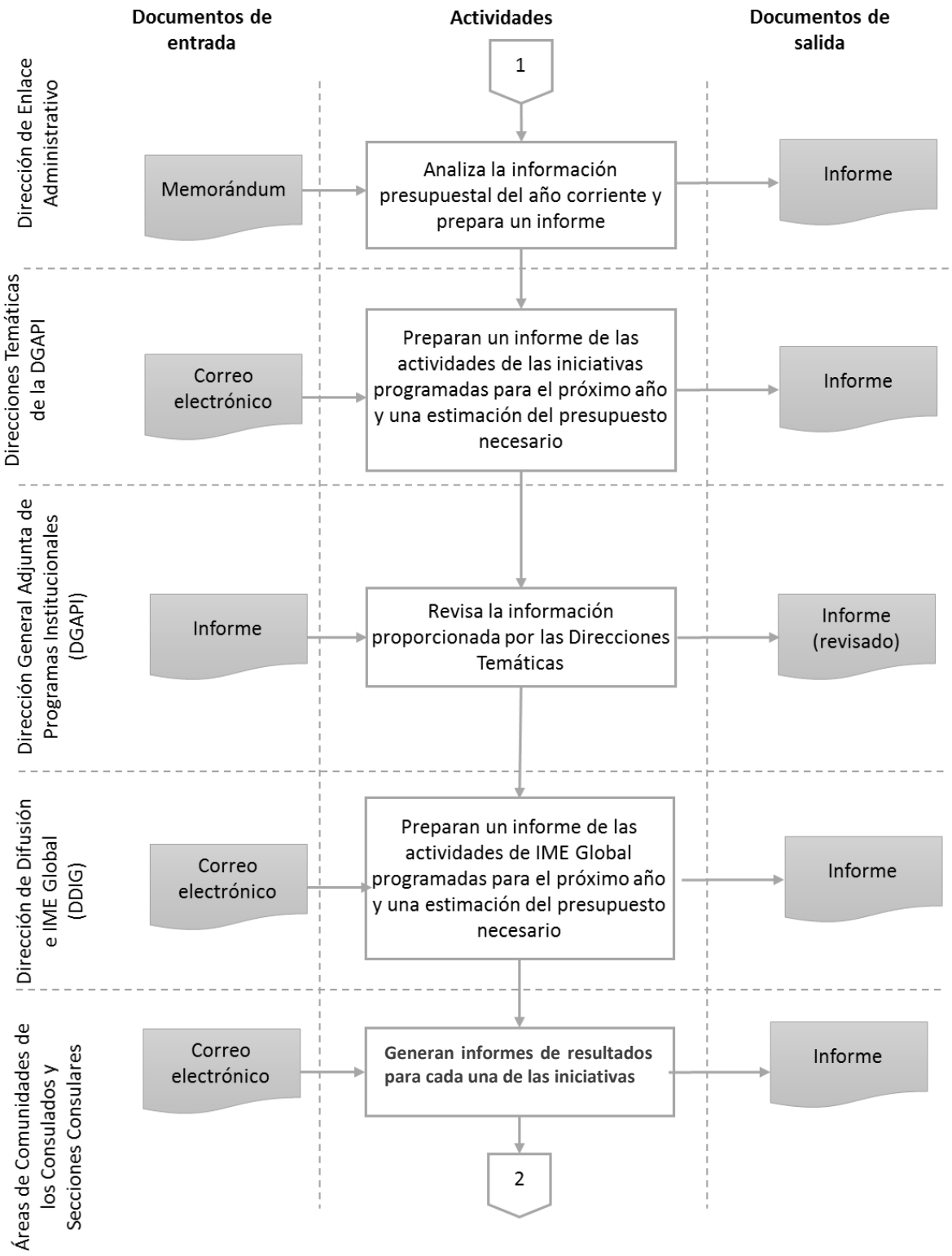
Las principales actividades que se llevan a cabo en el proceso de planeación son las siguientes:

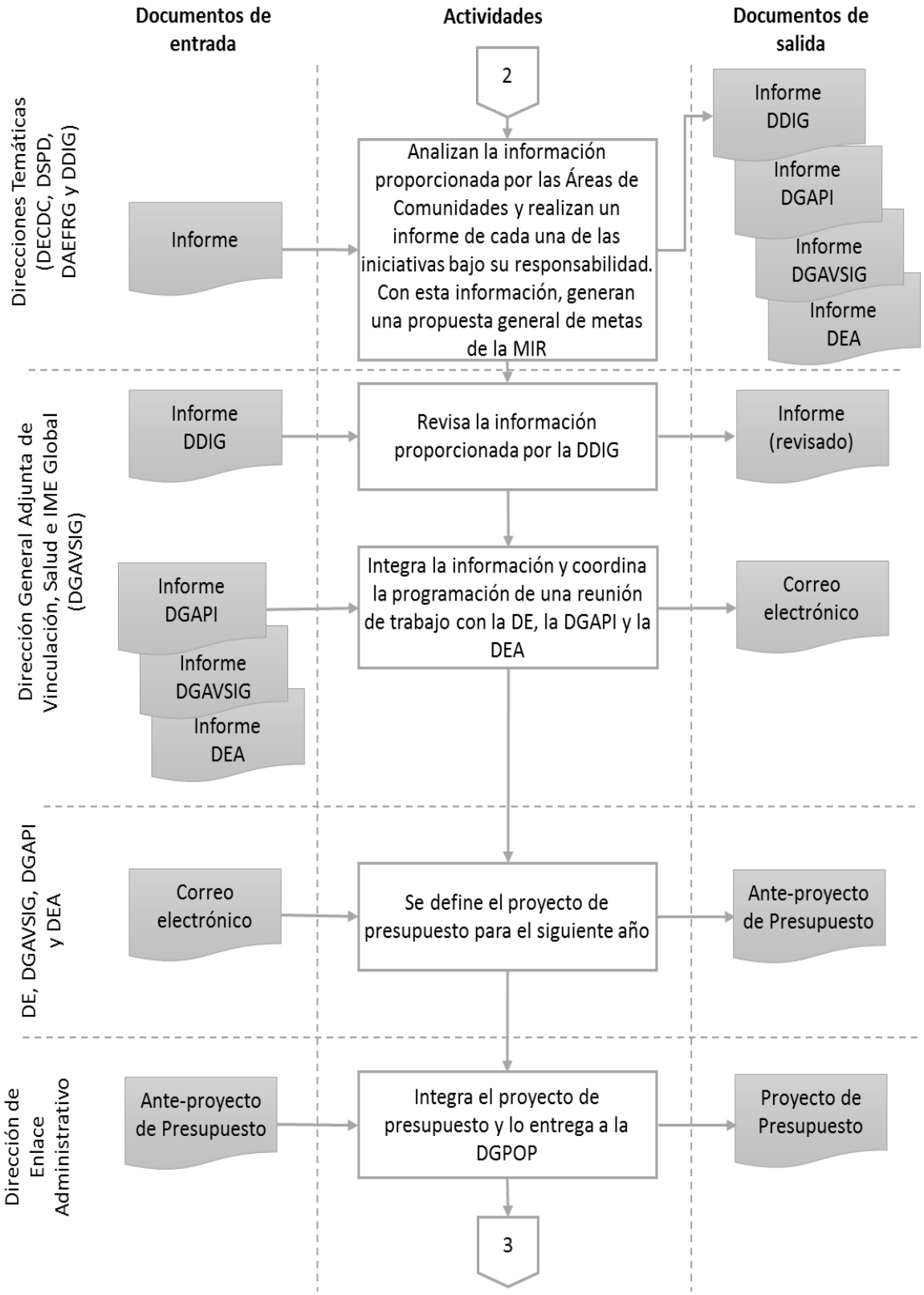
a) A principios de diciembre la DE instruye a la DGAVSIG que en coordinación con la DGAPI determinen las actividades necesarias a llevarse a cabo en el marco de los objetivos generales del IME, los eventos o agenda comprometida para el próximo año y una estimación del presupuesto necesario por actividad.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

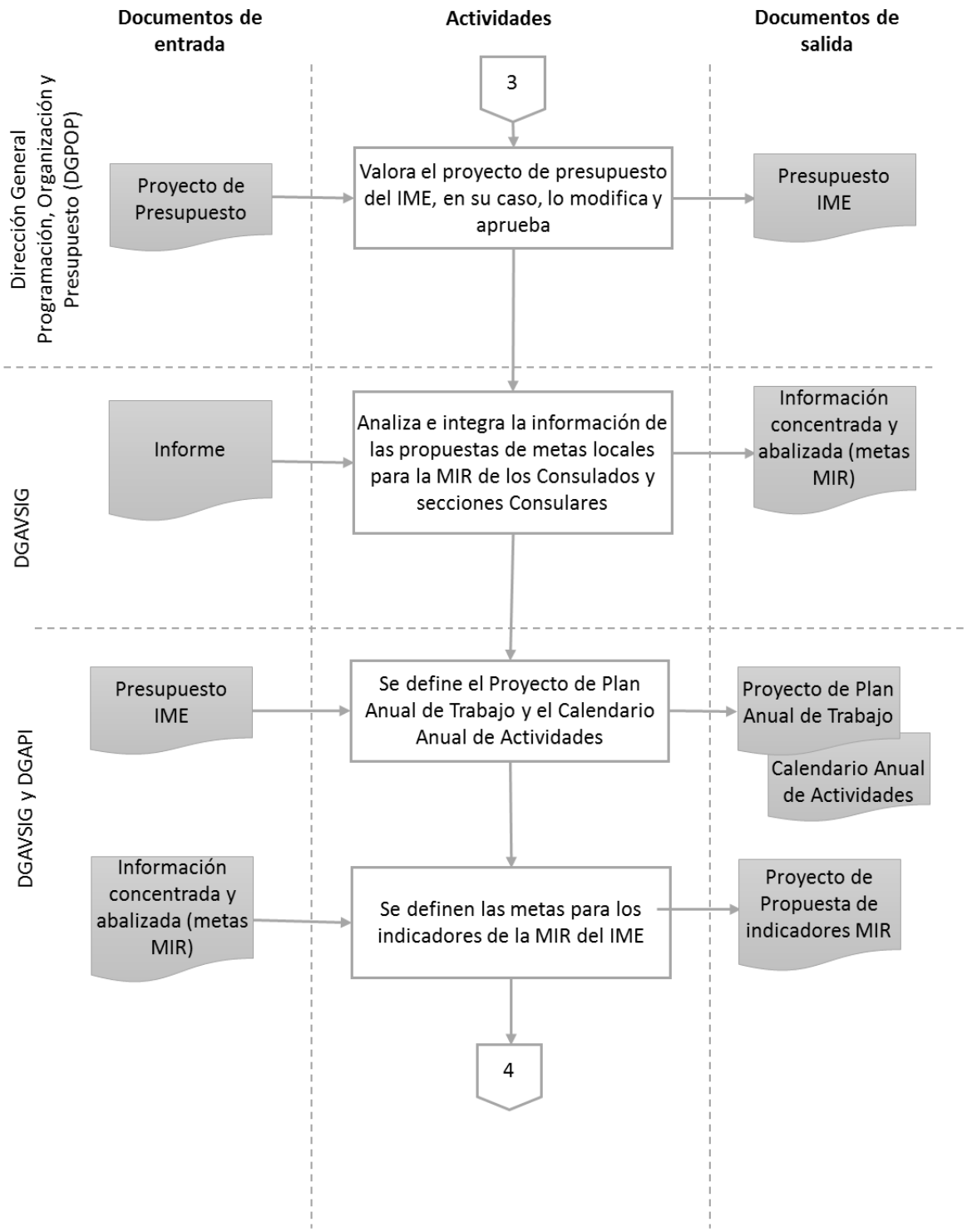
La radicación del presupuesto se realiza el primer trimestre del año para reducir el riesgo de pérdida de valor derivado de la fluctuación cambiaria entre la moneda nacional y las monedas en el extranjero.

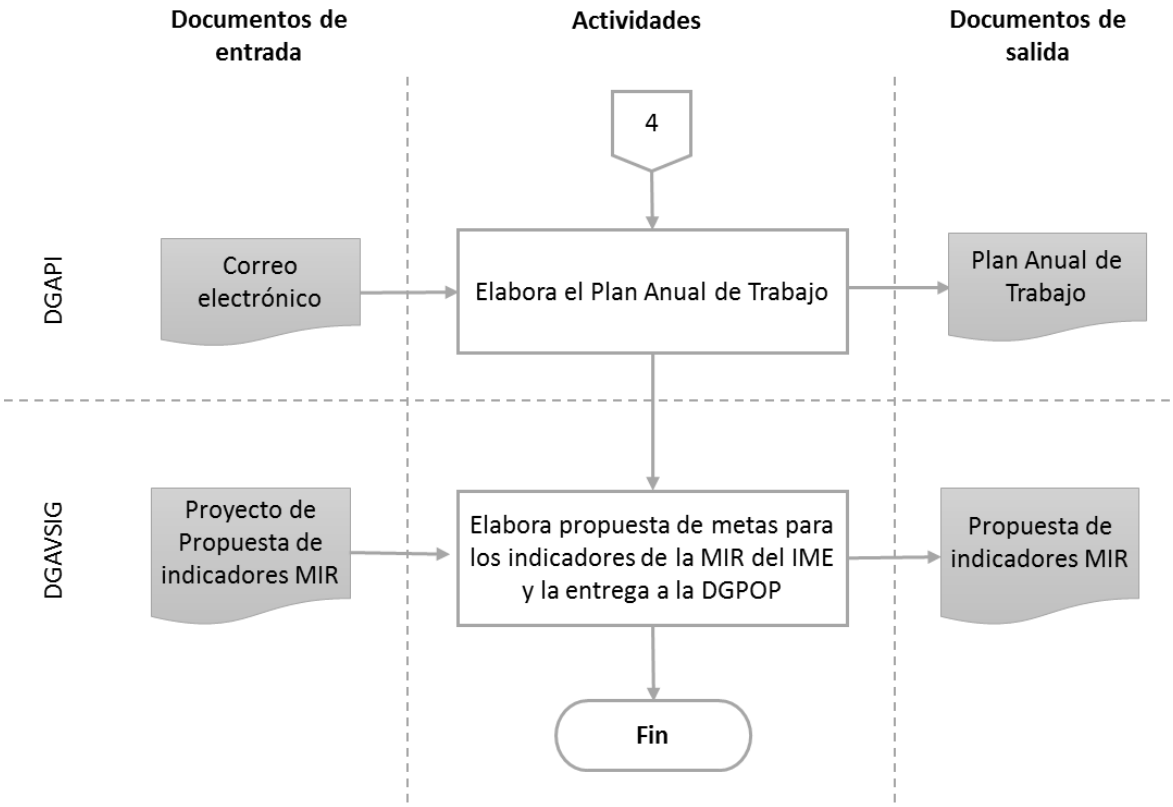
Diagrama de flujo del proceso de planeación




Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
1
Dirección de Enlace Administrativo
Memorándum
Analiza la información presupuestal del año corriente y prepara un informe
Informe
Direcciones Temáticas de la DGAPI
Correo electrónico
Preparan un informe de las actividades de las iniciativas programadas para el próximo año y una estimación del presupuesto necesario
Informe
Dirección General Adjunta de Programas Institucionales (DGAPI)
Informe
Revisa la información proporcionada por las Direcciones Temáticas
Informe (revisado)
Dirección de Difusión e IME Global (DDIG)
Correo electrónico
Preparan un informe de las actividades de IME Global programadas para el próximo año y una estimación del presupuesto necesario
Informe
Áreas de Comunidades de los Consulados y Secciones Consulares
Correo electrónico
Generan informes de resultados para cada una de las iniciativas
Informe
2


Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
2
Direcciones Temáticas (DECDC, DSPD, DAEFRG y DDIG)
Informe
Analizan la información proporcionada por las Áreas de Comunidades y realizan un informe de cada una de las iniciativas bajo su responsabilidad. Con esta información, generan una propuesta general de metas de la MIR
Informe DDIG
Informe DGAPI
Informe DGAVSIG
Informe DEA
Dirección General Adjunta de Vinculación, Salud e IME Global (DGAVSIG)
Informe DDIG
Revisa la información proporcionada por la DDIG
Informe (revisado)
Informe DGAPI
Informe DGAVSIG
Informe DEA
Integra la información y coordina la programación de una reunión de trabajo con la DE, la DGAPI y la DEA
Correo electrónico
DE, DGAVSIG, DGAPI y DEA
Correo electrónico
Se define el proyecto de presupuesto para el siguiente año
Ante-proyecto de Presupuesto
Dirección de Enlace Administrativo
Ante-proyecto de Presupuesto
Integra el proyecto de presupuesto y lo entrega a la DGPOP
Proyecto de Presupuesto
3


Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
Dirección General Programación, Organización y Presupuesto (DGPOP)
3
Proyecto de Presupuesto
Valora el proyecto de presupuesto del IME, en su caso, lo modifica y aprueba
Presupuesto IME
DGAVSIG
Informe
Analiza e integra la información de las propuestas de metas locales para la MIR de los Consulados y secciones Consulares
Información concentrada y abalizada (metas MIR)
DGAVSIG y DGAPI
Presupuesto IME
Se define el Proyecto de Plan Anual de Trabajo y el Calendario Anual de Actividades
Proyecto de Plan Anual de Trabajo
Calendario Anual de Actividades
Información concentrada y abalizada (metas MIR)
Se definen las metas para los indicadores de la MIR del IME
Proyecto de Propuesta de indicadores MIR
4



1.4. Límites del proceso y su articulación con otros

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

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

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

1.5. Insumos

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

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

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

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

1.6. Productos

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

- Plan anual de trabajo
- Calendario anual de actividades

- Presupuesto
- Metas de la MIR

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

1.7. Recursos

Tiempo

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

Recursos humanos

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

Recursos financieros

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

Infraestructura

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

Recursos tecnológicos

Se cuenta con el equipo tecnológico adecuado y suficiente para desarrollar las actividades de planeación. Las distintas áreas involucradas cuentan con acceso a tecnologías de la información (equipos de cómputo, telefonía, internet y salas de video conferencia), programas de ofimática

(Word, Excel, Outlook), correo electrónico institucional, intranet, servicio de impresión y fotocopiado.

1.8. Sistemas de información

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

1.9. Coordinación

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

1.10. Evaluación de la pertinencia

En el caso del IME el proceso de planeación, junto con el proceso de producción de entregables, es crucial para la definición de la estrategia de operación y cobertura de las iniciativas. El proceso se lleva a cabo centralmente por el IME, no obstante, existe planeación de iniciativas comunitarias locales realizadas por las áreas de Comunidades en las RME. Es valiosa la flexibilidad que se tiene porque ha favorecido que las áreas de comunidades aprovechen las condiciones y dinámicas locales para el fomento de los temas comunitarios, pero es importante que se institucionalice los medios para hacer del conocimiento del IME de los resultados y los casos de éxito que se podrían replicar.

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

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

en impacto como en cobertura; ii) Permite registrar la brecha de recursos financieros a la luz de las estrategia de atención[32].

1.12. Opinión de los actores

De manera general los funcionarios del IME reconocen la relevancia de la planeación para la operación de las iniciativas y es una actividad que se encuentra institucionalizada[33]. La titular de la DGVSIG quien es la encargada de la coordinación de este proceso comenta que se cuenta con las condiciones suficientes para que se lleve a cabo este proceso, no obstante recursos humanos adicionales lo fortalecerían puesto que su área no solo hace tareas de planeación y evaluación sino también de vinculación y difusión.

2. Difusión

El proceso de difusión se inicia con la solicitud a la DGAVSIG de generación de contenido temático por parte de la DGAPI y termina con la divulgación que realizan los responsables de atención comunitaria en las distintas RME. Este proceso tiene relación con el de producción de entregables y el de planeación, con el primero cunado se genera una nueva iniciativa del IME y se establece su estrategia de difusión, con el segundo cuando se modifica la estrategia de difusión de una iniciativa implementada.

El proceso de difusión se lleva a cabo en dos niveles: 1) la definición de la estrategia de difusión y generación de contenido temático por parte del IME; 2) la publicación o utilización del contenido generado por el IME en los Consulados y Secciones Consulares de la Embajadas, así como, la generación de su propio contenido y la adecuación de los temas de comunidades a su estrategia de comunicación general. Cabe mencionar que, derivado de una mayor concentración de mexicanos en los Estados Unidos respecto al resto de los países del mundo, el contenido temático se centra en su mayor parte a las problemáticas específicas de estas comunidades[34].

---

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

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

[34] Desde luego producto de una mayor generación de iniciativas para las problemáticas de estas comunidades.

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

2.1. Principales actores

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

2.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

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

2.3. Descripción del proceso en pasos

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

a) Derivado de la producción de una iniciativa nueva o de la modificación del contenido de una iniciativa consolidada, la DGAPI solicita a la DGAVSIG la generación o modificación del contenido a difundir. La DGAPI acompaña la solicitud con el contenido temático necesario producido por la Dirección Temática (DECDC; DSPD y DAEFRG) que corresponda. La DGAVSIG valida la solicitud y, si no es necesario acordar o reflexionar sobre el contenido o la estrategia de difusión, instruye a la DDIG su producción y seguimiento.
b) En el caso de que sea necesario acordar alguna modificación sustancial en la estrategia o contenido a difundir la DGAVSIG se reúne con la DGAPI (incluyendo la Dirección Temática en cuestión y la DDIG) para acordar los cambios. Una vez que se acuerda y se valida el contenido, la DGAVSIG instruye a la DDIG su producción y seguimiento.

c) La DDIG valora si cuenta con los insumos necesarios para la producción del contenido a difundir, en caso de que requiera información complementaria lo solicita a las Direcciones Temáticas.

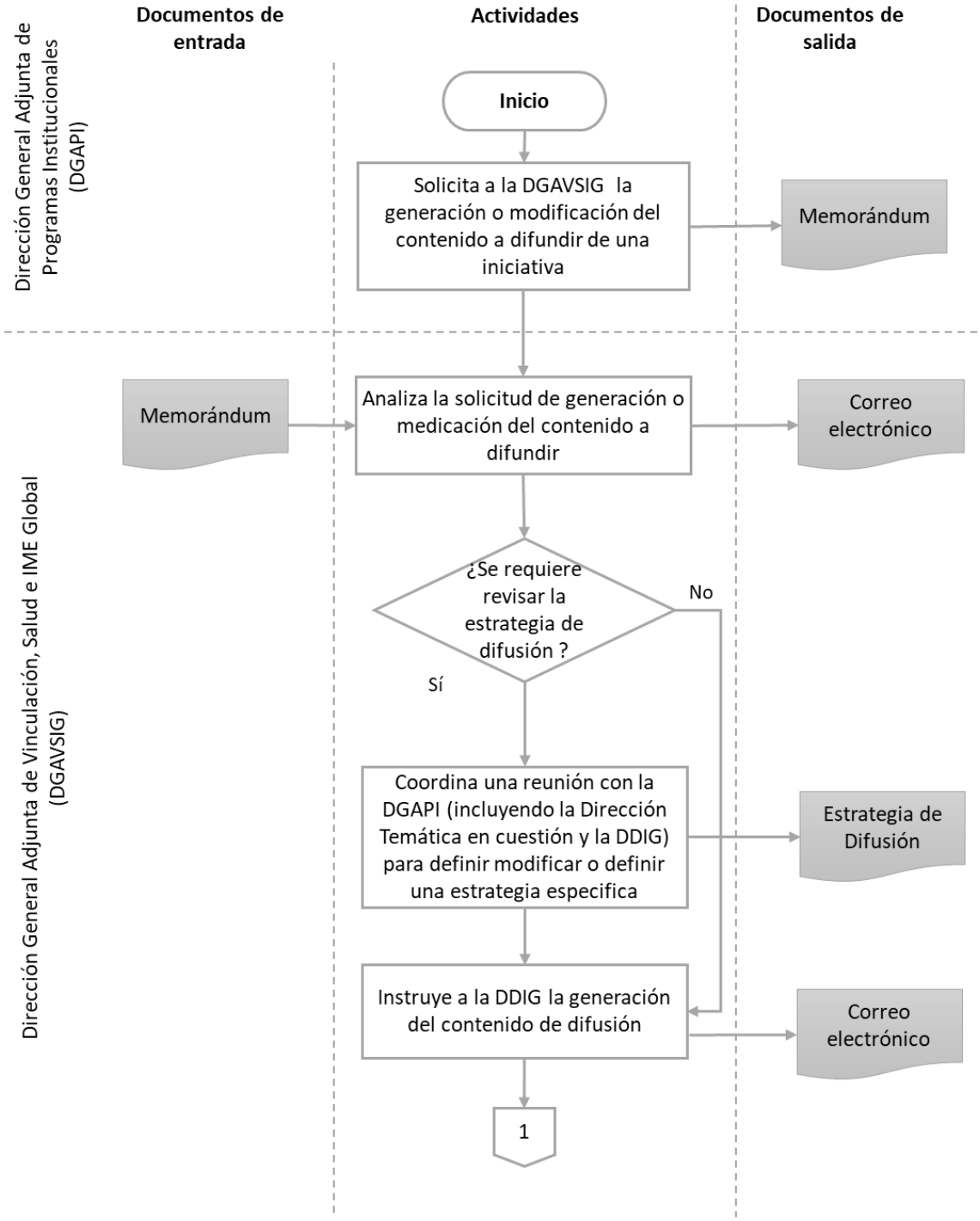
d) La DDIG, con apoyo de la estructura a su cargo, genera el contenido solicitado en forma digital. La DGAVSIG da visito bueno y, en su caso, lo entrega a los responsables de atención comunitaria en los consulados y secciones consulares.

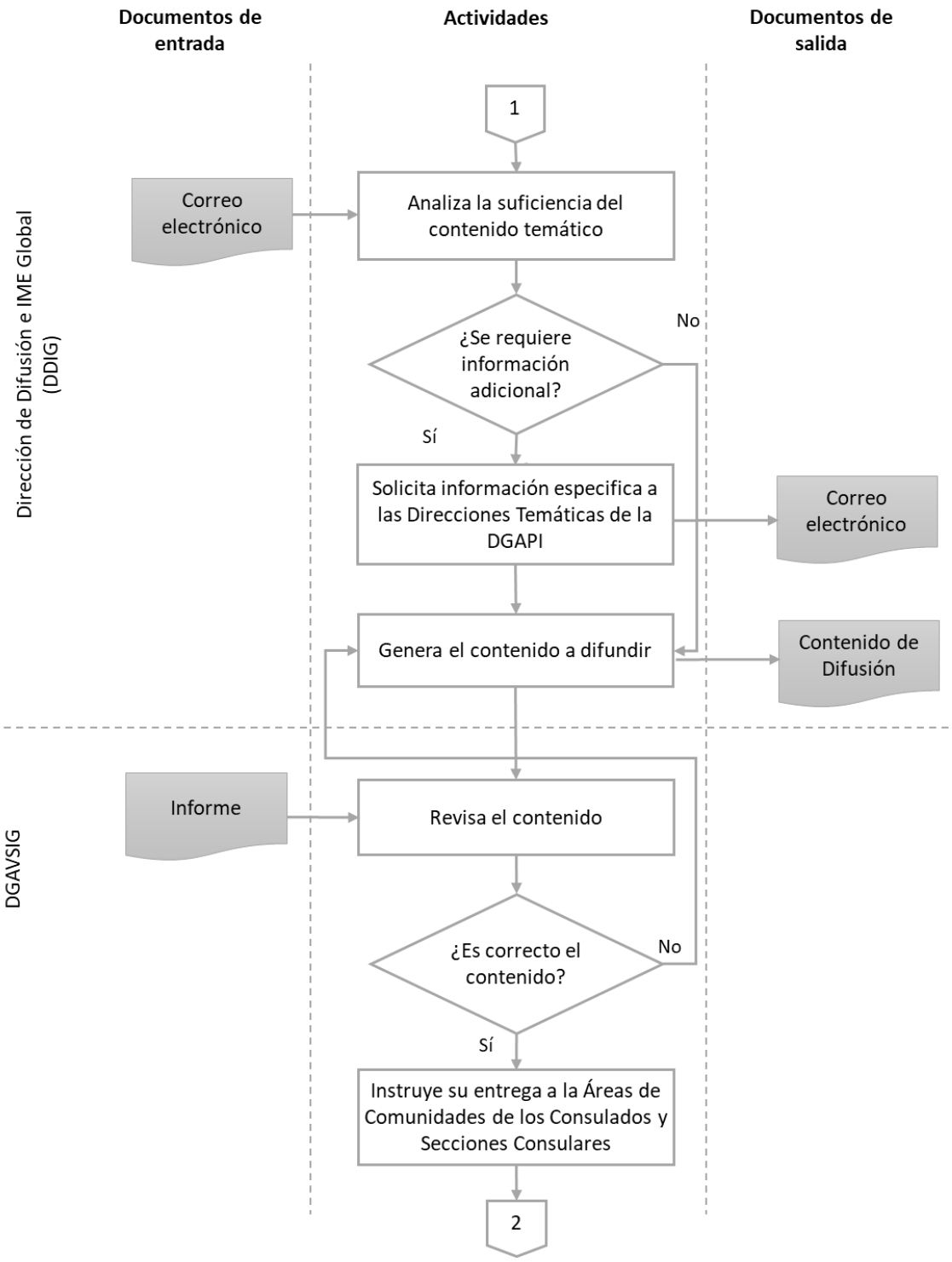
e) Los responsables de Atención Comunitaria transfieren el contenido al Área de Prensa y Comunicación Social para su impresión (folletos, volantes, trípticos, etc.) o publicación (página de internet, redes sociales o pantallas publicitarias), cuando no se cuenta con el apoyo de un área de comunicación social los propios responsables de Atención Comunitaria realizan las labores[35]. Si se requiere alguna modificación o adecuación del contenido los responsables de Atención Comunitaria lo promueven ante la DGAVSIG para su atención.

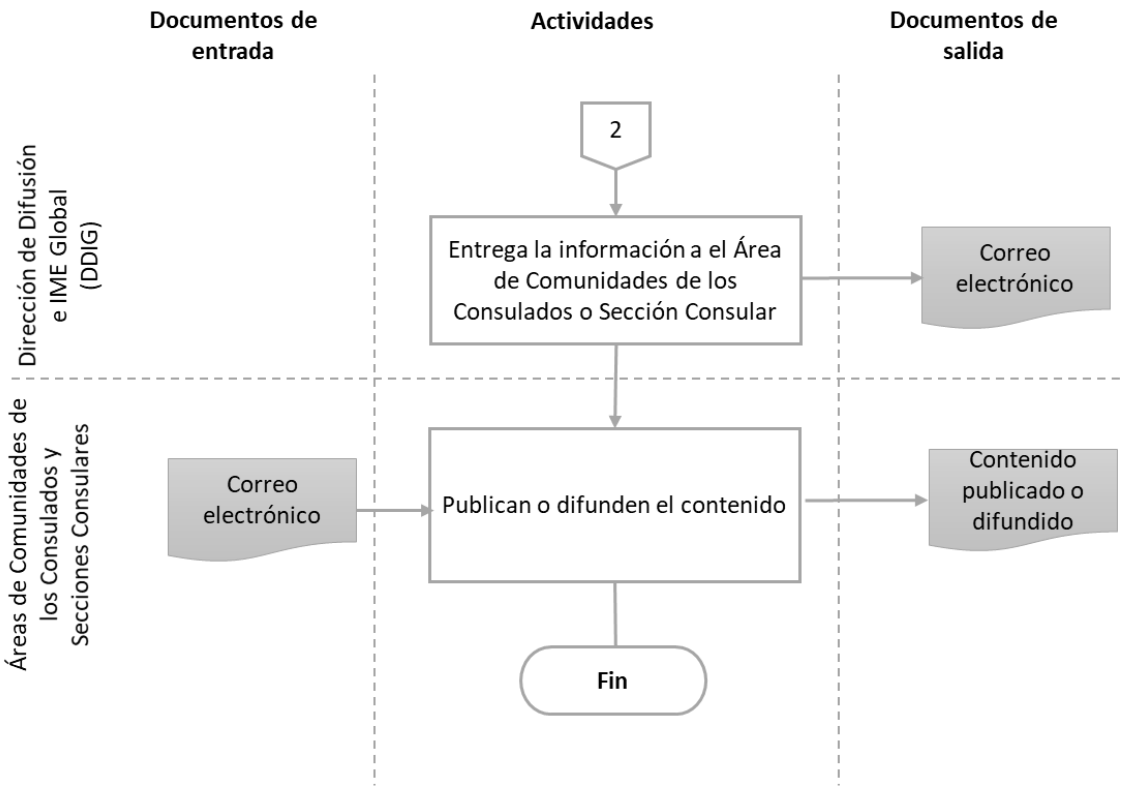
f) En algunos casos los responsables de Atención Comunitaria por cuenta propia o con apoyo de Área de Prensa y Comunicación Social generan contenido para las iniciativas IME o para las iniciativas comunitarias que se promueven de forma local.

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

Diagrama de flujo del proceso de difusión




Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
Dirección de Difusión e IME Global (DDIG)
1
Correo electrónico
Analiza la suficiencia del contenido temático
¿Se requiere información adicional?
No
Sí
Solicita información especifica a las Direcciones Temáticas de la DGAPI
Correo electrónico
Genera el contenido a difundir
Contenido de Difusión
DGAVSIG
Informe
Revisa el contenido
¿Es correcto el contenido?
No
Sí
Instruye su entrega a la Áreas de Comunidades de los Consulados y Secciones Consulares
2



2.4. Límites del proceso y su articulación con otros

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

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

cambio en la estrategia de comunicación, por ejemplo, derivado de alguna coyuntura específica[36] que obligue priorizar alguna temática de la cual se tenga que generar contenido o la apertura de nuevos canales de difusión[37].

2.5. Insumos

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

2.6. Productos

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

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

2.7. Recursos

Tiempo

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

Recursos humanos

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

---

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

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

Recursos financieros

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

Infraestructura

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

Recursos tecnológicos

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

2.8. Sistemas de información

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

2.9. Coordinación

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

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

Al observar la forma en que se desarrolla el proceso de difusión se advierte una clara distinción entre la forma de operación en los Consulados en Estados Unidos y los RME en el resto del mundo. Por un lado, el contenido de difusión generado en su mayoría tiene como destino a los primeros y

los recursos humanos y materiales son menores en los segundos[38]. Otro elemento importante a considerar es que las temáticas comunitarias en el resto de las RME, distintas a las ubicadas en Estados Unidos, son de distinta índole y sujetas a las dinámicas particulares que viven las comunidades de mexicanos en cada país de destino, las únicas temáticas que puede llegar a ser comunes son: las relativas a la promoción de la identidad y cultura mexicana, el fortalecimiento de los lazos comunitarios y, de forma coyuntural, el ejercicio del voto en el extranjero.

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

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

El proceso de difusión es muy importante para que los mexicanos en el exterior tengan conocimiento de los servicios de atención que son ofrecidos, si se desconoce la existencia de las iniciativas, y la institución misma, los objetivos del IME pueden verse comprometidos[39].

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

2.12. Opinión de los actores

Algunos responsables de atención comunitaria manifestaron una insuficiencia de recursos para llevar a cabo la difusión mediante materiales impresos.

---

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

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

3. Producción de entregables

Para el caso específico de la operación de la Atención Comunitaria, la producción de entregables[40] consiste en la generación de las iniciativas para la atención de la comunidad mexicana en exterior, en temas de Educación, Salud, Deporte, Desarrollo Económico, Cultura, Civismo y Organización Comunitaria, su desarrollo se produce exclusivamente en el IME y son acompañadas, dependiendo cada caso, de acuerdos de colaboración con otros actores, normativa, lineamientos, criterios o guías de aplicación, así como, de convocatorias, formatos y todos los documentos necesarios para su operación.

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

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

3.1. Principales actores

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

3.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF); Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LFTAIP); Decreto de creación del IME; Manual de Organización del IME;

[40] La generación de las iniciativas expresada, entre otros elementos, en la normativa bajo la cual operaran las nuevas y las modificaciones de la existentes. En ese sentido la normativa es un producto del proceso de producción de entregables y no se debe entender como un entregable sino como el resultado (producto) de su operación que servirá como insumo en el proceso de entrega, es decir para la operación de las iniciativas del IME por parte de las áreas de Atención Comunitaria en las distintas Representaciones de México en el Exterior.

Manual de Procedimientos del IME; Ley del Servicio Exterior Mexicano (LSEM); Reglamento RISRE; PND y PSRE.

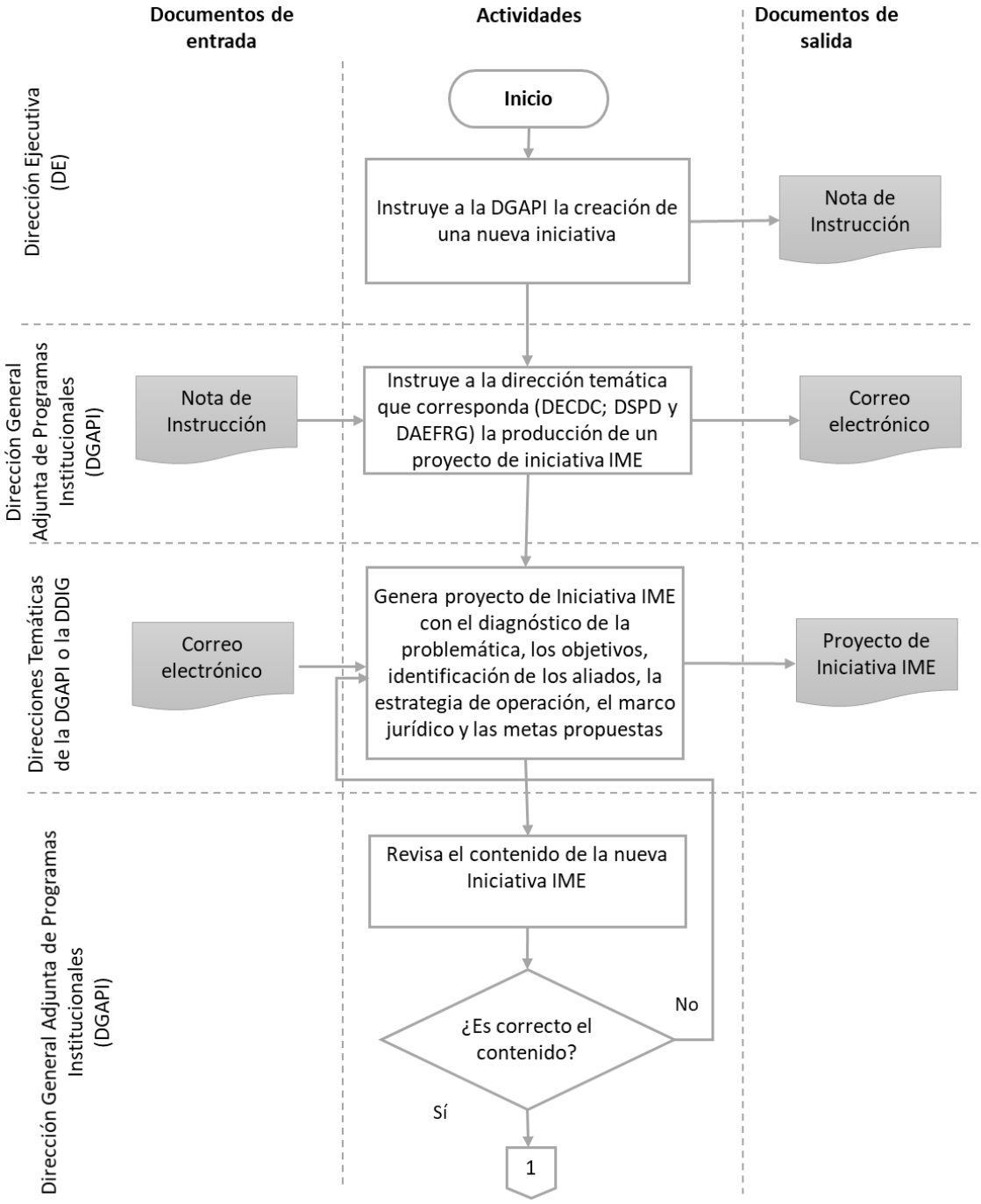
3.3. Descripción del proceso en pasos

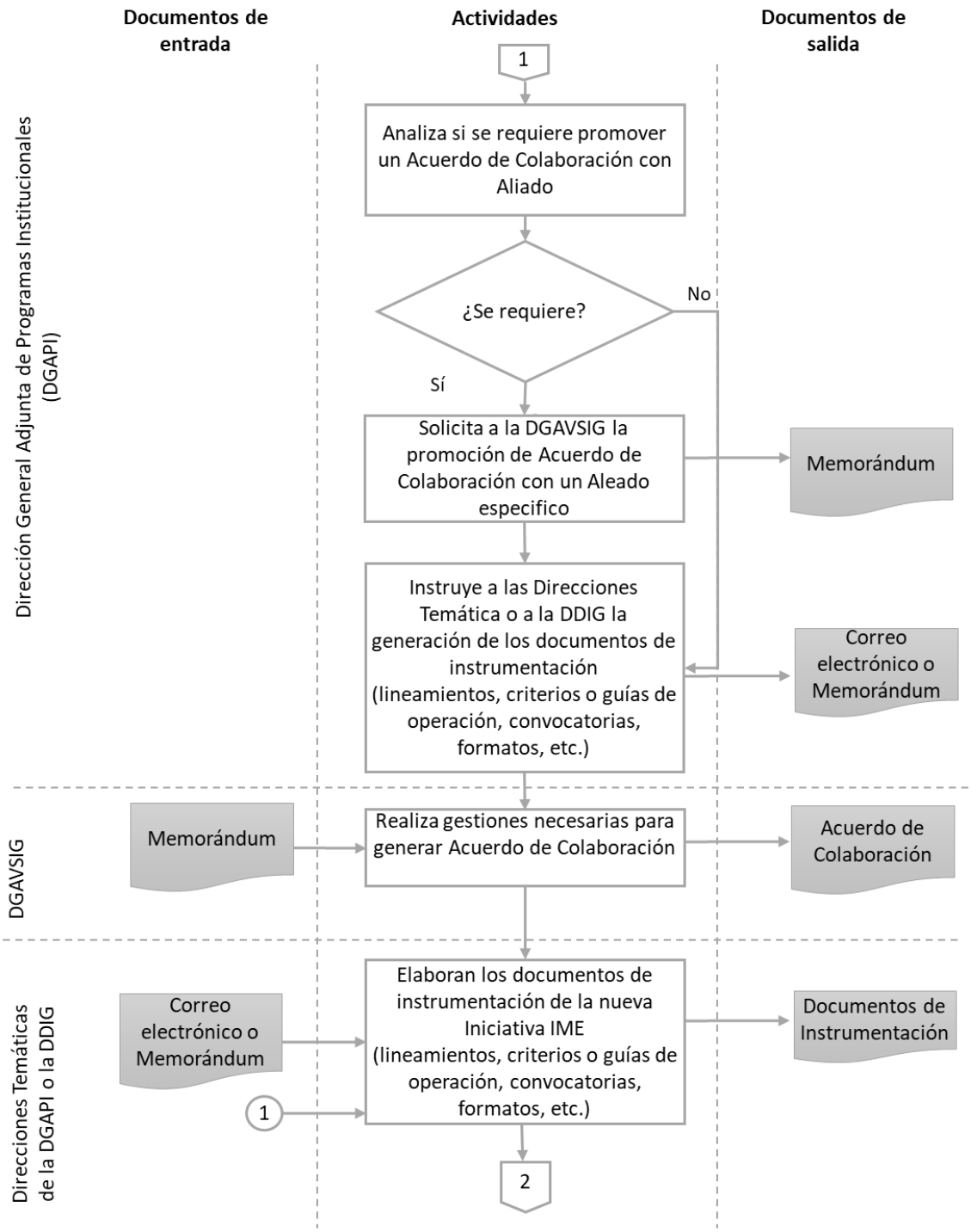
Las principales actividades que se llevan a cabo en el proceso de producción de entregables son las siguientes:

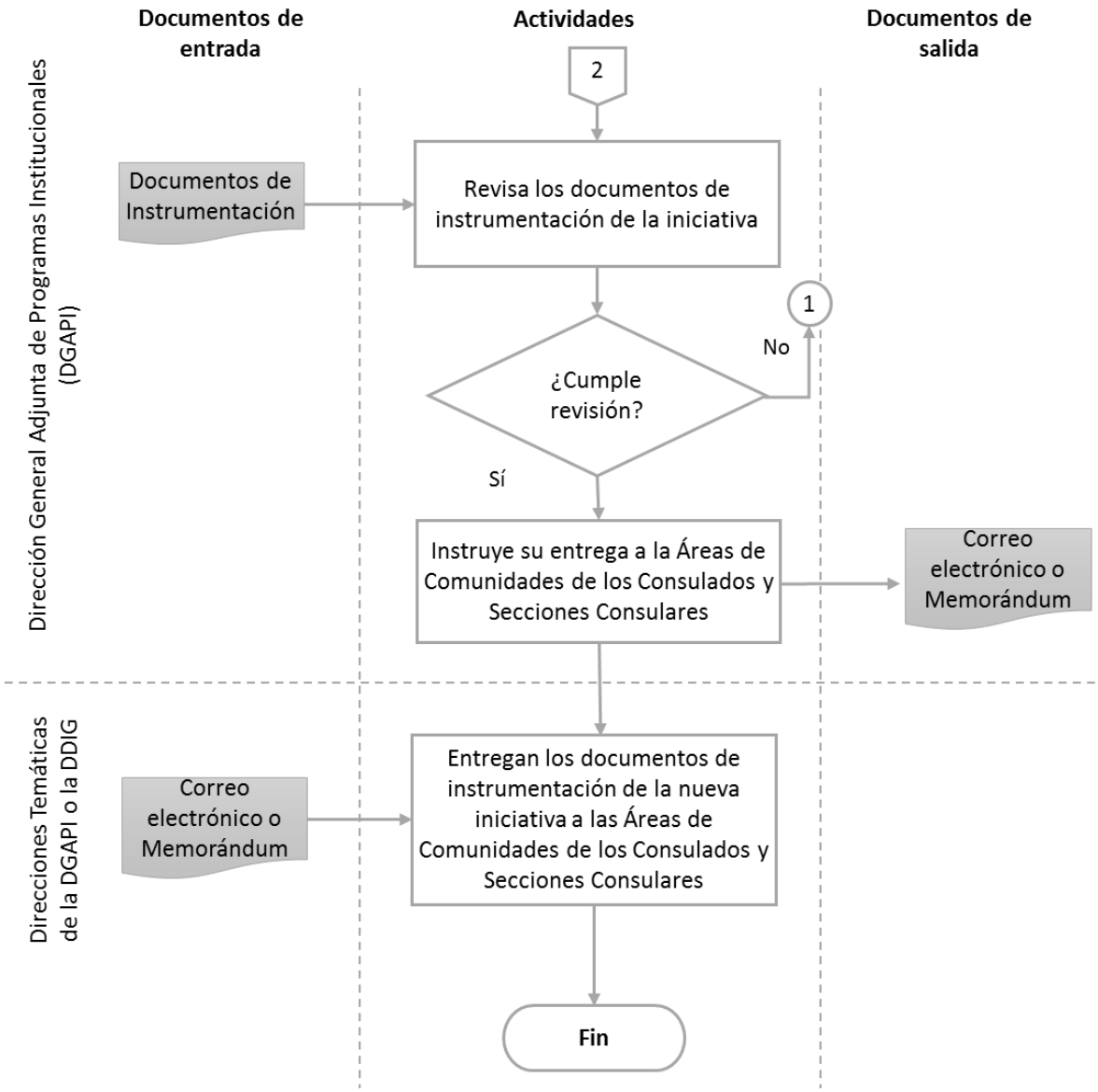
a) Comienza con la instrucción por parte de la DE a la DGAPI para generar una iniciativa nueva o, en su caso, la aprobación de la DE de una propuesta de iniciativa promovida por la DGAPI.
b) La DGAPI instruye a la dirección temática que corresponda (DECDC; DSPD y DAEFRG o la DDIG por instrucción de la DGAVSIG) la producción de un proyecto de iniciativa IME que, dependiendo el caso, incluye un diagnóstico de la problemática, los objetivos, identificación de los aliados, la estrategia de operación, el marco jurídico y las metas propuestas. Si la propuesta de iniciativa es promovida por la DGAPI el proyecto de iniciativa es el documento que se promueve ante la DE para su aprobación.
c) La DGAVSIG en coordinación con la DGAPI genera los acuerdos de colaboración con los aliados participantes (otras dependencias de la APF, instituciones académicas, asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales, etc.) en la iniciativa en proceso de creación.
d) Las direcciones temáticas (DECDC, DSPD, DAEFRG) o a la DDIG desarrollan los lineamientos, criterios o guías de operación de las iniciativas y todos los documentos necesarios para su operación (convocatorias, formatos, etc.). La DGAPI los valora y, en su caso, los aprueba (en el caso de la DDIG en coordinación con la DGAVSIG).
e) La DGAPI informa a la DE sobre los avances de la producción de la nueva iniciativa quien de juzgar conveniente emite el acuerdo para el inicio de su operación en las RME y asigna presupuesto si se requiere[41].
f) Por instrucción de la DGAPI las Dirección Temática que corresponda (DECDC; DSPD y DAEFRG) entrega a los responsables de atención comunitaria en las RME la normativa y los instrumentos de operación de las nuevas iniciativas.

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

Diagrama de flujo del proceso de producción de entregables




Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
Dirección General Adjunta de Programas Institucionales (DGAPI)
1
Analiza si se requiere promover un Acuerdo de Colaboración con Aliado
¿Se requiere?
No
Sí
Solicita a la DGAVSIG la promoción de Acuerdo de Colaboración con un Aleado especifico
Memorándum
Instruye a las Direcciones Temática o a la DDIG la generación de los documentos de instrumentación (lineamientos, criterios o guías de operación, convocatorias, formatos, etc.)
Correo electrónico o Memorándum
DGAVSIG
Memorándum
Realiza gestiones necesarias para generar Acuerdo de Colaboración
Acuerdo de Colaboración
Direcciones Temáticas de la DGAPI o la DDIG
Correo electrónico o Memorándum
1
Elaboran los documentos de instrumentación de la nueva Iniciativa IME (lineamientos, criterios o guías de operación, convocatorias, formatos, etc.)
Documentos de Instrumentación
2



3.4. Límites del proceso y su articulación con otros

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

El proceso de producción de entregables se articula con el de planeación. Al concluir la generación de la iniciativa se alimenta la planeación (Plan Anual de Trabajo y calendario anual de actividades) con lo conducente para la programación de su operación en el siguiente año, incluyendo la

programación presupuestal cuando aplica. De igual manera se articula con el proceso de difusión para la generación del contenido de difusión de la nueva iniciativa.

3.5. Insumos

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

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

3.6. Productos

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

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

3.7. Recursos

Tiempo

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

Recursos humanos

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

Recursos financieros

Muchas de las iniciativas que genera el IME no requieren de aportaciones propias de recursos financieros. No obstante, un presupuesto limitado constriñe la capacidad del Instituto para ampliar la cobertura de sus iniciativas que si lo requieren y por supuesto que limita la generación de nuevas iniciativas.

Infraestructura

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

Insumos Tecnológicos

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

3.8. Sistemas de información

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

3.9. Coordinación

La coordinación operativa para la producción de entregables recae en la DGAPI y los medios principales por los que se lleva a cabo son mediante reuniones de trabajo, notas de instrucción, comunicación vía correo electrónico institucional.

Es importante subrayar la buena coordinación entre la DGAPI y la DGAVSIG y la labor conjunta que se realiza en la búsqueda de colaboración con instancias externas para el fortalecimiento de los servicios se ofrece a la comunidad mexicana en el exterior.

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

El proceso de producción de entregables funciona de forma conveniente considerando el contexto, condiciones en que se desarrolla y la estructura organizacional involucrada. Se considera que existen buenas prácticas como:

- Potencializar la entrega de servicios a la comunidad mexicana en el exterior mediante la coordinación con otras dependencias de la APF y organizaciones aliadas.
- La generación de normativa para la operación de las distintas iniciativas que promueve el IME.

Los elementos que se podrían fortalecer son los siguientes:

- Se identificó que en algunas áreas de comunidades en las RME en Estados Unidos se generan iniciativas comunitarias locales aprovechando la existencia de aliados locales que desean colaborar. Al respecto resulta importante que el IME, sin sobrecargar de tareas a los funcionarios de las RME o desincentivar de alguna manera estas dinámicas positivas, registre las experiencias y los resultados obtenidos para contribuir en su fortalecimiento y analizar los casos de éxito que se puedan replicar.
- Un aspecto que se puede fortalecer es la estandarización de los proyectos de iniciativas mediante la generación de una guía que definan su contenido básico, al hacer esto se tendría claridad y la información suficiente que sustenta a cada una de las iniciativas. Con el paso del tiempo se puede formar un acervo de las iniciativas que permita recuperar el aprendizaje acumulado por la institución.
- Establecer mecanismos y periodos formales de revisión de todas las iniciativas (actualización) para promover su mejorar continua y adaptación al entorno que permita que el Instituto cuente con instrumentos adecuados para atender a la comunidad mexicana en el exterior.

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

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

3.12. Opinión de los actores

No se realizaron comentarios.

4. Selección de destinatarios

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

4.1. Principales actores

Comité Local, Cónsul o Cónsul Adscrito y los responsables de atención comunitaria en los Consulados de Estados Unidos.

4.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

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

4.3. Descripción del proceso en pasos

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

a) El Coordinador de IME Becas, función que recae en el algún integrante de los responsables de atención comunitaria en los Consulados en Estados Unidos, convoca en su circunscripción y promueve que se conforme un Comité Local con al menos tres integrantes de la comunidad vinculadas a temas de educación y trabajo comunitario. El Comité lo

coordina el Cónsul o Cónsul Adscrito como Presidente Honorario con voz, pero sin derecho a voto en la toma de decisiones.

b) El Coordinador de IME Becas preferentemente de manera presencial[42] , define los criterios a utilizar para la selección de las organizaciones e instituciones beneficiarias[43] y son publicadas junto con la Convocatoria.

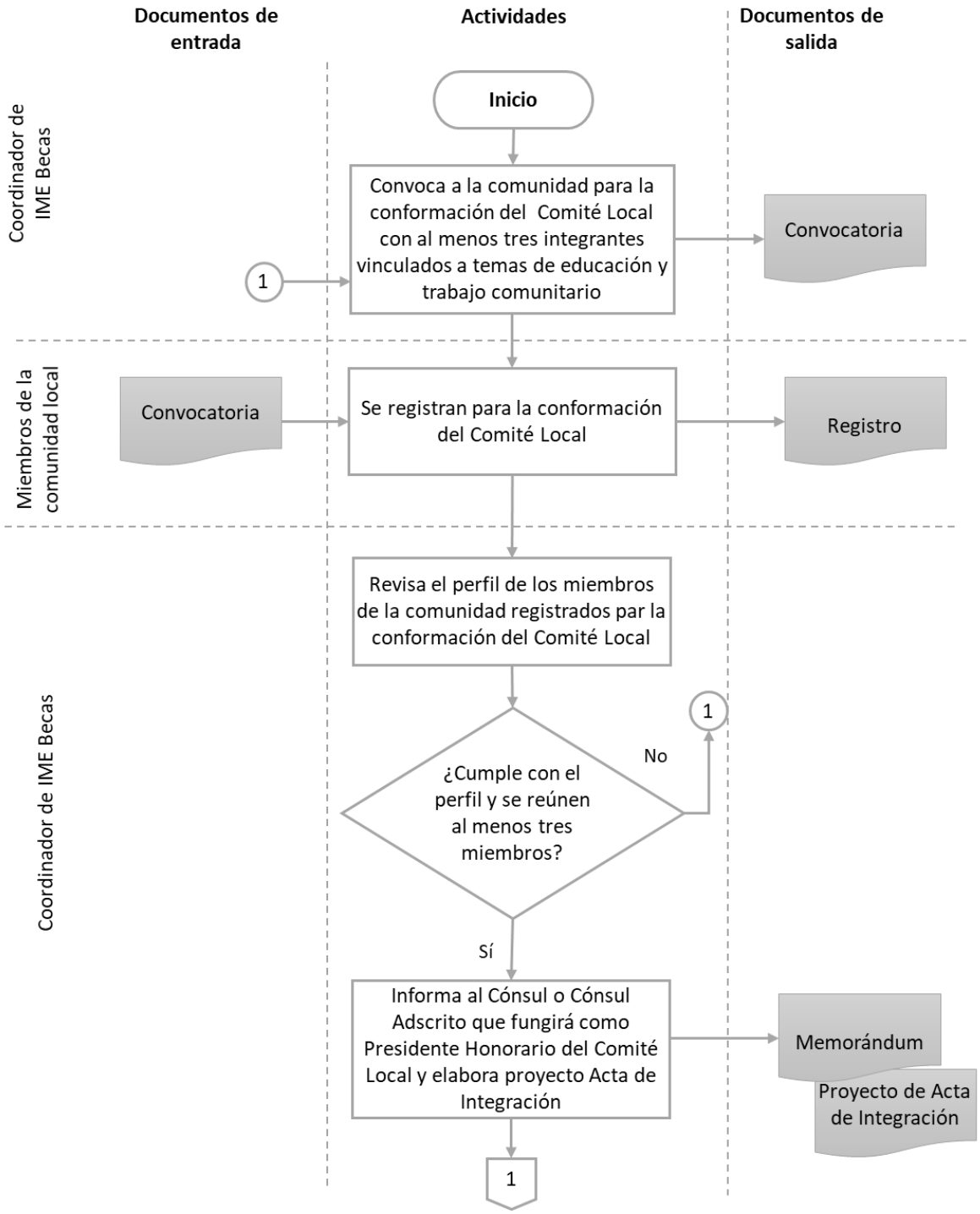
c) El Coordinador de IME Becas recibe las solicitudes en la sede del Consulado en el periodo establecido.

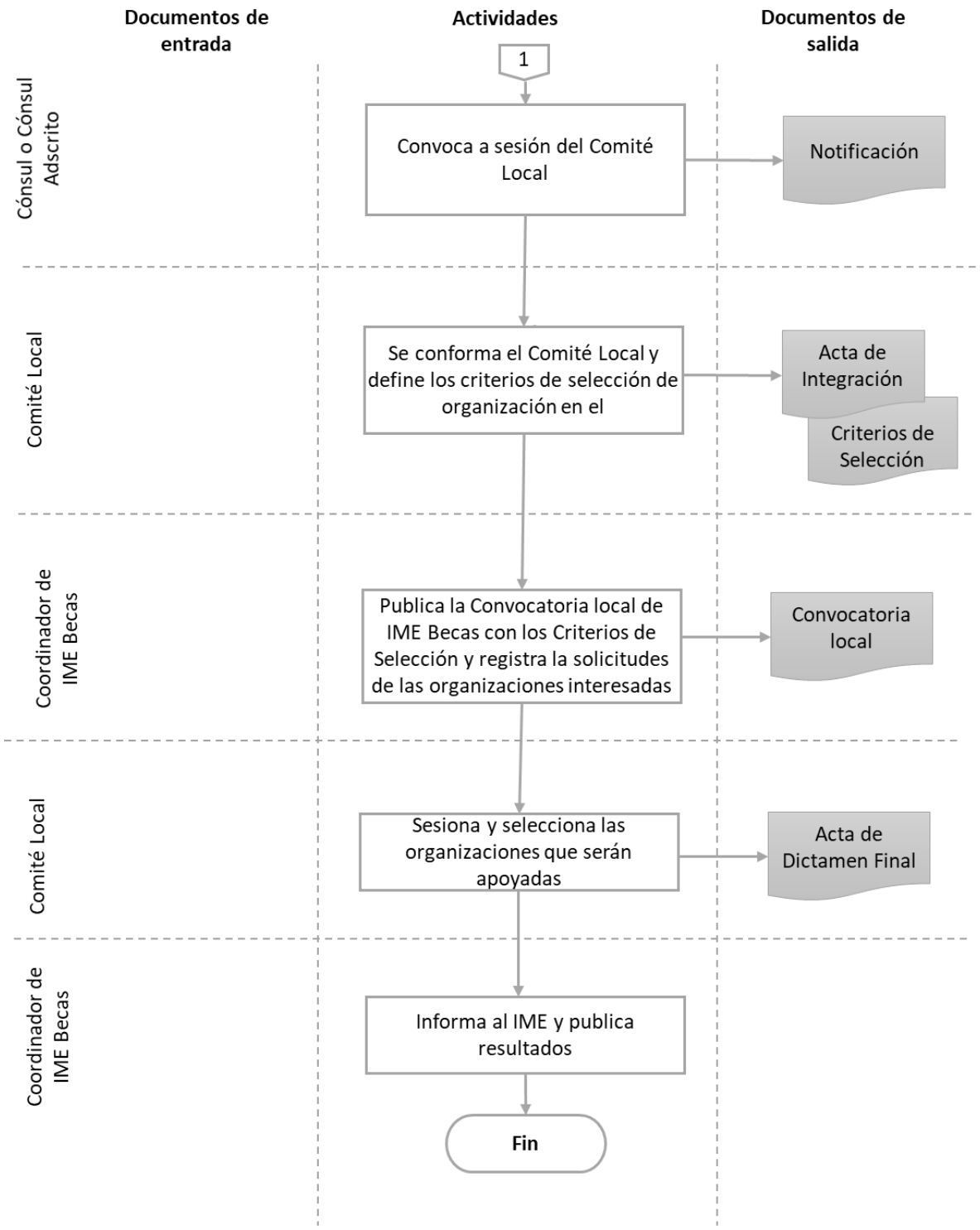
d) El Comité Local sesiona nuevamente para revisar y verificar que las solicitudes cumplen con los requisitos establecidos en la Convocatoria y selecciona las organizaciones o instituciones beneficiarias conforme a los criterios que se establecieron. Se elabora el acta de dictamen final y se hace público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

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

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

Diagrama de flujo del proceso de selección de destinatarios




Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
1
Cónsul o Cónsul Adscrito
Convoca a sesión del Comité Local
Notificación
Comité Local
Se conforma el Comité Local y define los criterios de selección de organización en el
Acta de Integración
Criterios de Selección
Coordinador de IME Becas
Publica la Convocatoria local de IME Becas con los Criterios de Selección y registra la solicitudes de las organizaciones interesadas
Convocatoria local
Comité Local
Sesiona y selecciona las organizaciones que serán apoyadas
Acta de Dictamen Final
Coordinador de IME Becas
Informa al IME y publica resultados
Fin

4.4. Límites del proceso y su articulación con otros

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

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

4.5. Insumos

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

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

4.6. Productos

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

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

4.7. Recursos

Tiempo

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

Recursos humanos

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

Recursos financieros

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

Infraestructura

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

Insumos Tecnológicos

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

4.8. Sistemas de información

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

4.9. Coordinación

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

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

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

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

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

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

4.12. Opinión de los actores

No se realizaron comentarios.

5. Entrega

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

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

Producto o servicio por iniciativa IME

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

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

5.1. Principales actores

Responsables de atención comunitaria en los Consulados y Secciones Consulares de las Embajadas.

5.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

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

5.3. Descripción del proceso en pasos

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

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

Ventanilla Virtual de Salud Mental, Foro de Gastronomía Mexicana y el *Foro Dreamers en Movimiento,* son las siguientes:

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

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

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

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

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

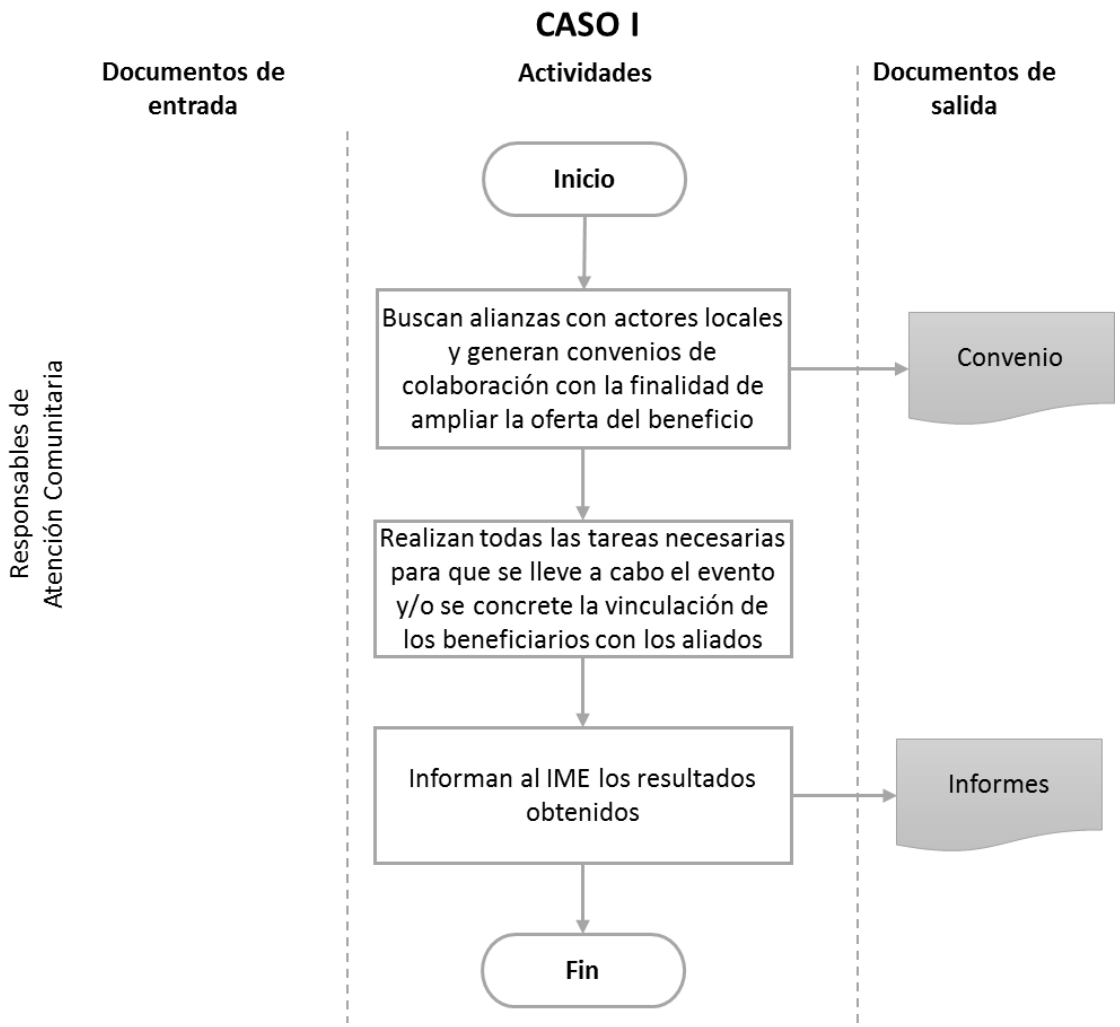
Para el Caso IV, las principales actividades que llevan a cabo los responsables de atención comunitaria en el proceso de entrega de la iniciativa *IME-Becas*, son las siguientes:

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

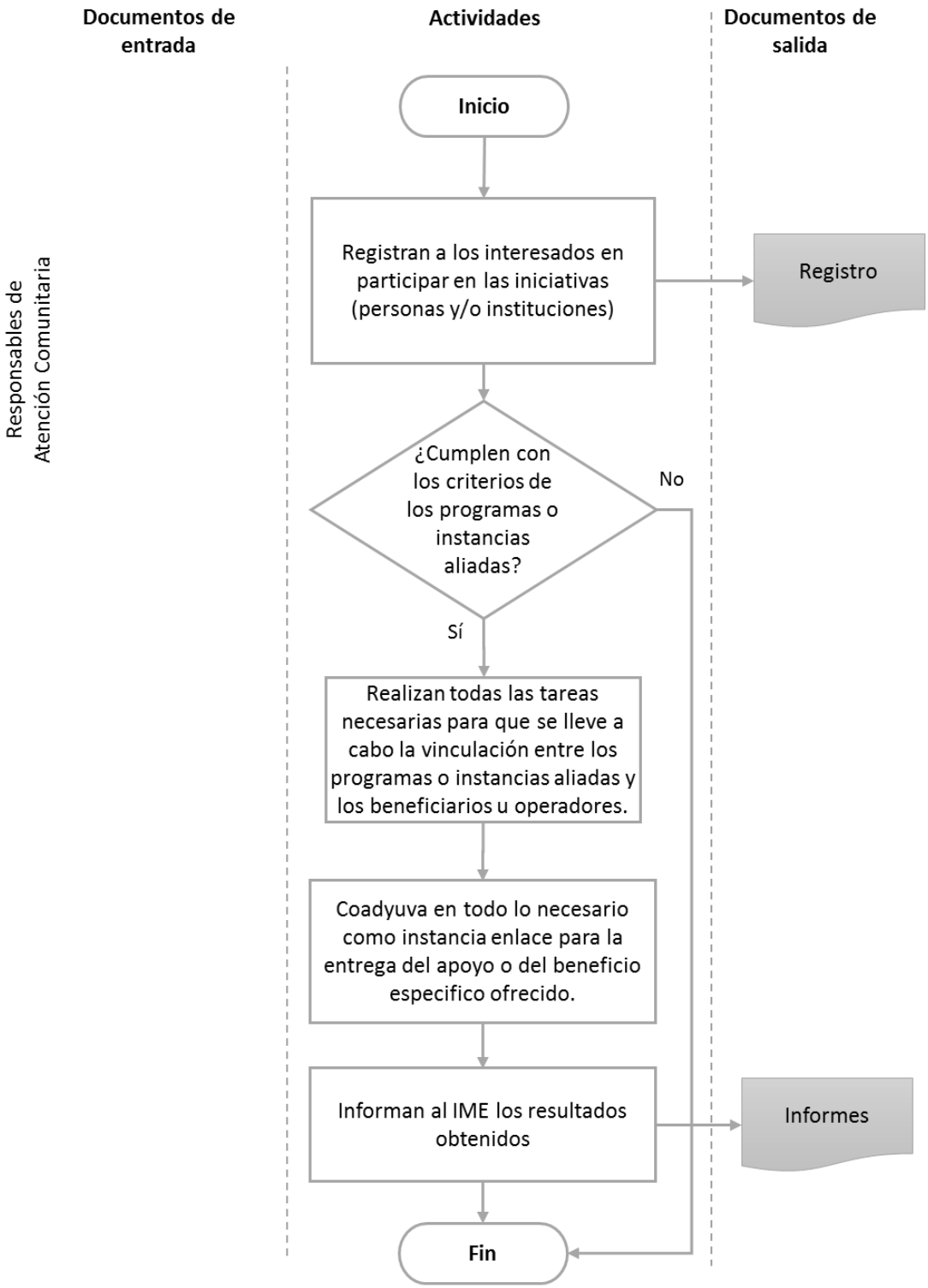
b) Generan el proyecto de Memorándum de Entendimiento (MOU) y coadyuvan en lo necesario con el IME y el área jurídica para su formalización.

c) Realizan todas las tareas necesarias para concretar la entrega de fondos a las organizaciones e instituciones educativas participantes.

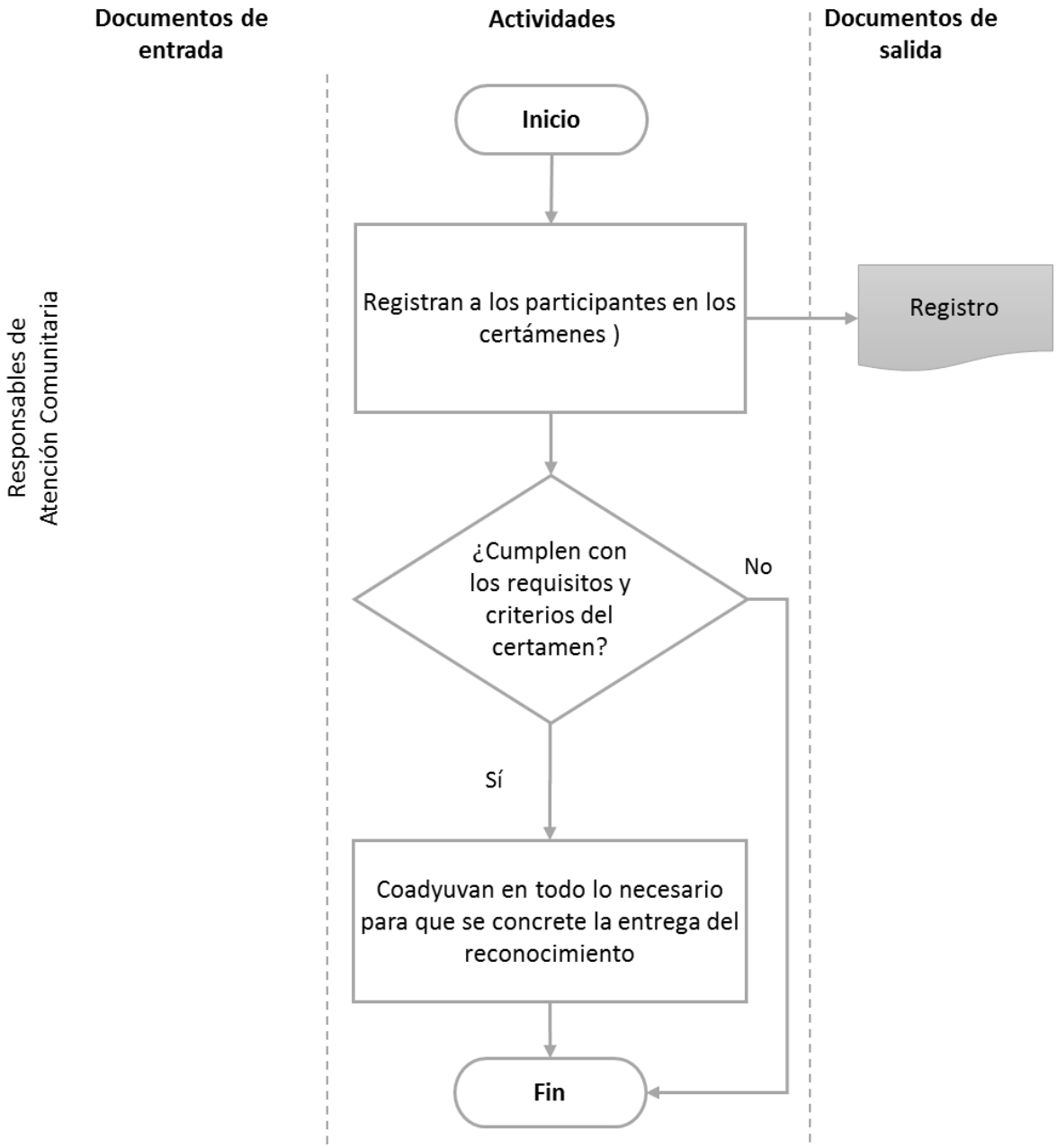
Diagrama de flujo del proceso de entrega



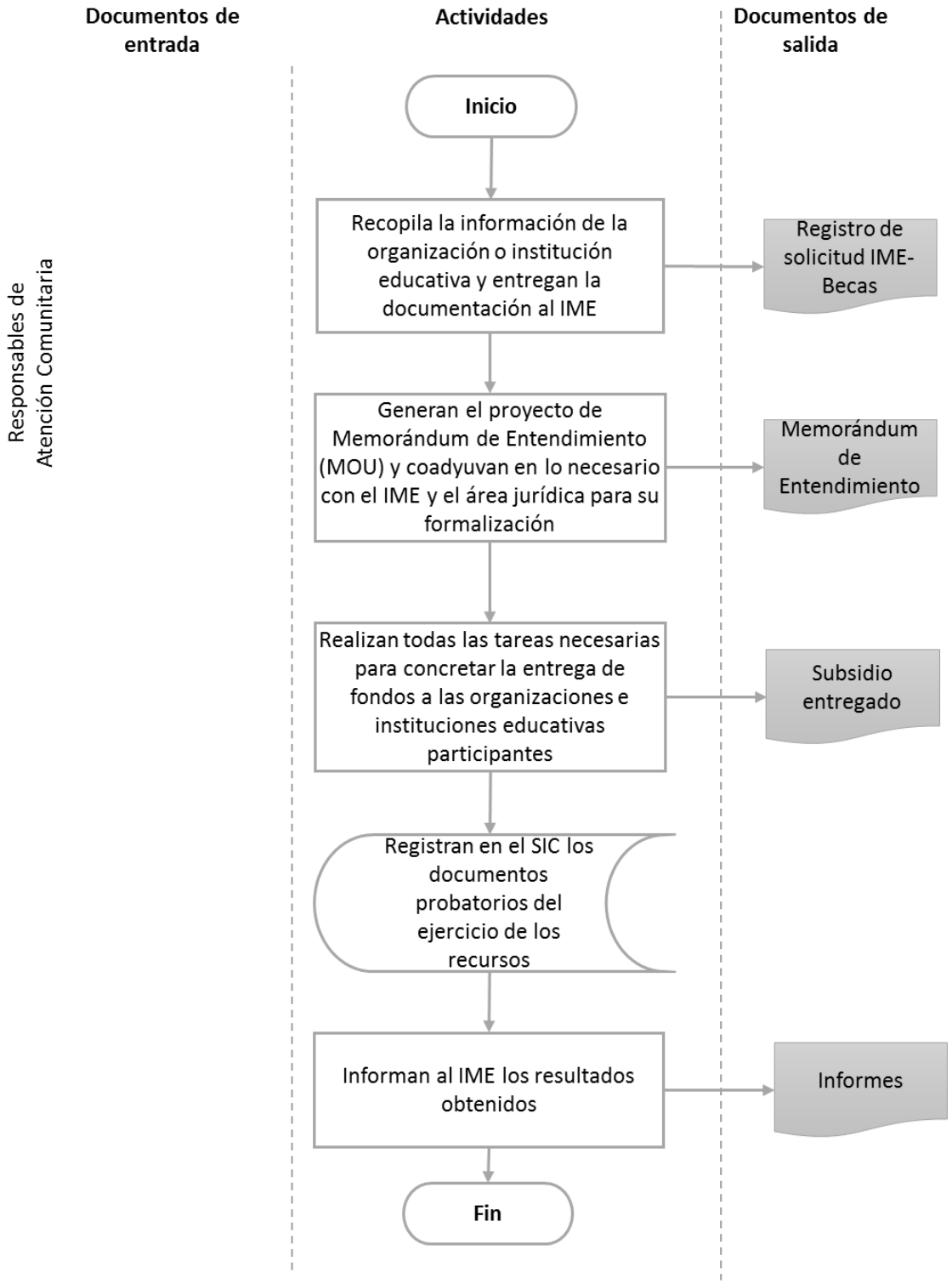
CASO II


Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
Responsables de Atención Comunitaria
Inicio
Registran a los interesados en participar en las iniciativas (personas y/o instituciones)
Registro
¿Cumplen con los criterios de los programas o instancias aliadas?
No
Sí
Realizan todas las tareas necesarias para que se lleve a cabo la vinculación entre los programas o instancias aliadas y los beneficiarios u operadores.
Coadyuva en todo lo necesario como instancia enlace para la entrega del apoyo o del beneficio especifico ofrecido.
Informan al IME los resultados obtenidos
Informes
Fin

CASO III


Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
Responsables de Atención Comunitaria
Inicio
Registran a los participantes en los certámenes)
Registro
¿Cumplen con los requisitos y criterios del certamen?
No
Sí
Coadyuvan en todo lo necesario para que se concrete la entrega del reconocimiento
Fin

CASO IV


Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
Responsables de Atención Comunitaria
Inicio
Recopila la información de la organización o institución educativa y entregan la documentación al IME
Registro de solicitud IME-Becas
Generan el proyecto de Memorándum de Entendimiento (MOU) y coadyuvan en lo necesario con el IME y el área jurídica para su formalización
Memorándum de Entendimiento
Realizan todas las tareas necesarias para concretar la entrega de fondos a las organizaciones e instituciones educativas participantes
Subsidio entregado
Registran en el SIC los documentos probatorios del ejercicio de los recursos
Informan al IME los resultados obtenidos
Informes
Fin

5.4. Límites del proceso y su articulación con otros

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

5.5. Insumos

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

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

5.6. Productos

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

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

5.7. Recursos

Tiempo

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

Recursos humanos

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

Recursos financieros

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

Infraestructura

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

Insumos Tecnológicos

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

5.8. Sistemas de información

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

5.9. Coordinación

La coordinación recae en los responsables de atención comunitaria o en el Cónsul en los Consulados o Secciones Consulares. En el caso de los Consulados en Estados Unidos hay un Cónsul o responsable

de atención comunitaria asignado y coordina de dos a cinco trabajadores por lo general locales. En el resto del mundo la coordinación la realiza el Cónsul que tiene a dos o tres apoyos del SEM. El apoyo de enlace y coordinación de cada iniciativa en el IME recae en la Dirección Temática que corresponda (DECDC, DSPD, DAEFRG y DDIG).

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

A pesar de que existe una buena planeación expresado en el Programa de Anual de Trabajo y el Calendario Anual de Actividades, existe la posibilidad de que un responsable de la Atención Comunitaria tenga que realizar, de acuerdo al programa de trabajo, actividades solicitadas por las Direcciones Temáticas (DECDC, DSPD, DAEFRG y DDIG) en la operación de las iniciativas que impulsa cada una de ellas, tareas de difusión, elaboración de informes o respuestas especificas a temas de coyuntura. Esta situación es crítica cuando las áreas de Atención Comunitaria en Estados Unidos[44] no cuentan con el personal suficiente.

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

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

5.12. Opinión de los actores

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

6. Control

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

[44] En donde el mayor número de iniciativas que promueve le IME.

El proceso de control se presenta en dos niveles:

1) El control directo que realiza DGAPI a través de las Direcciones Temáticas (DECDC, DSPD, DAEFRG y DDIG) al desarrollo de cada iniciativa en los distintos Consulados y Secciones Consulares, mediante el compendio de los documentos probatorios de la concreción de la entrega del servicio o producto y del ejercicio de gastos de recursos, así como, de informes parciales y finales de resultados.
2) El control global de la DGAVSIG del avance de los resultados de las iniciativas en términos de la planeación y evaluación. Particularmente de la observación del nivel de cumplimiento del Plan Anual de Trabajo y el logro de las metas propuestas en la MIR.

6.1. Principales actores

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

6.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

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

6.3. Descripción del proceso en pasos

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

a) Las Direcciones Temáticas (DECDC, DSPD y DAEFRG) a cargo de la DGAPI y la DDIG a cargo de la DGAVSIG, recopilan mensualmente o trimestralmente (según sea el caso) información de los avances de las actividades de las iniciativas (informes parciales) y la evidencia documental de la concreción en la entrega del servicio o producto (Informes finales) cuando corresponde.
b) Respecto a la comprobación de gastos, los responsables de atención comunitaria alimentan al SIC con los documentos probatorios del ejercicio de los recursos financieros y también de la

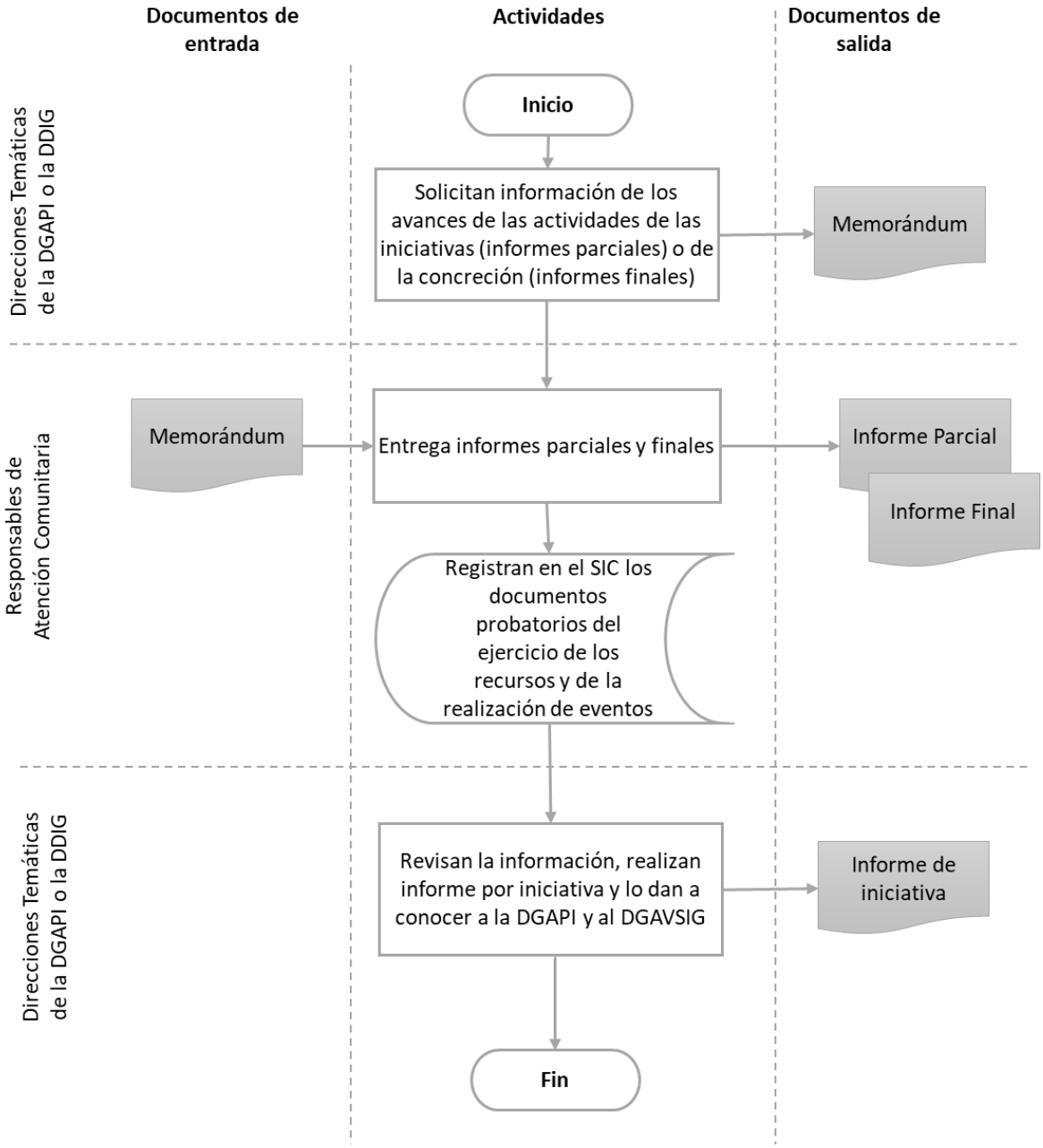
realización de los eventos o vinculaciones con los aliados (evidencia fotográfica y/o documental).

c) Las Direcciones Temáticas (DECDC, DSPD, DAEFRG y DDIG) realizan el análisis y valoración de las evidencias y, en su caso, hacen observaciones a los responsables de atención comunitaria. También concentran la información para tener una visualización global por iniciativa y la entregan a la DGAVSIG.

d) El Departamento de Análisis y Estadística a cargo de la DGAVSIG, recopila la información entregada por las Direcciones Temáticas (DECDC, DSPD, DAEFRG y DDIG) y alimenta las bases de datos de evaluación del desempeño.

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

Diagrama de flujo del proceso de control



6.4. Límites del proceso y su articulación con otros

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

6.5. Insumos

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

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

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

6.6. Productos

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

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

6.7. Recursos

Tiempo

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

Recursos humanos

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

Recursos financieros

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

Infraestructura

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

Insumos Tecnológicos

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

6.8. Sistemas de información

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

6.9. Coordinación

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

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

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

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

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

6.12. Opinión de los actores

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

Descripción y valoración del Macroproceso 3. Servicios Consulares

1. Planeación

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

Asimismo, con base en los ingresos consulares del ejercicio anterior, la DGSC elabora en conjunto con otras áreas de la Cancillería el Presupuesto de Egresos para la Red Consular[45], en el que se señalan los gastos de operación de los consulados, gastos relativos a los servicios consulares, infraestructura informática y de seguridad; así como, mobiliario, servicios y habilitación de inmuebles. El Presupuesto de Egresos para la Red Consular se presenta ante el CIC para la asignación de los recursos solicitados.

1.1. Principales actores

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

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

[45] Cédula de Ingresos Consulares.

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

1.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

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

De igual manera, las actividades al interior del CIC se encuentran normadas por su acuerdo de creación[46] y por los Lineamientos para su operación y funcionamiento.

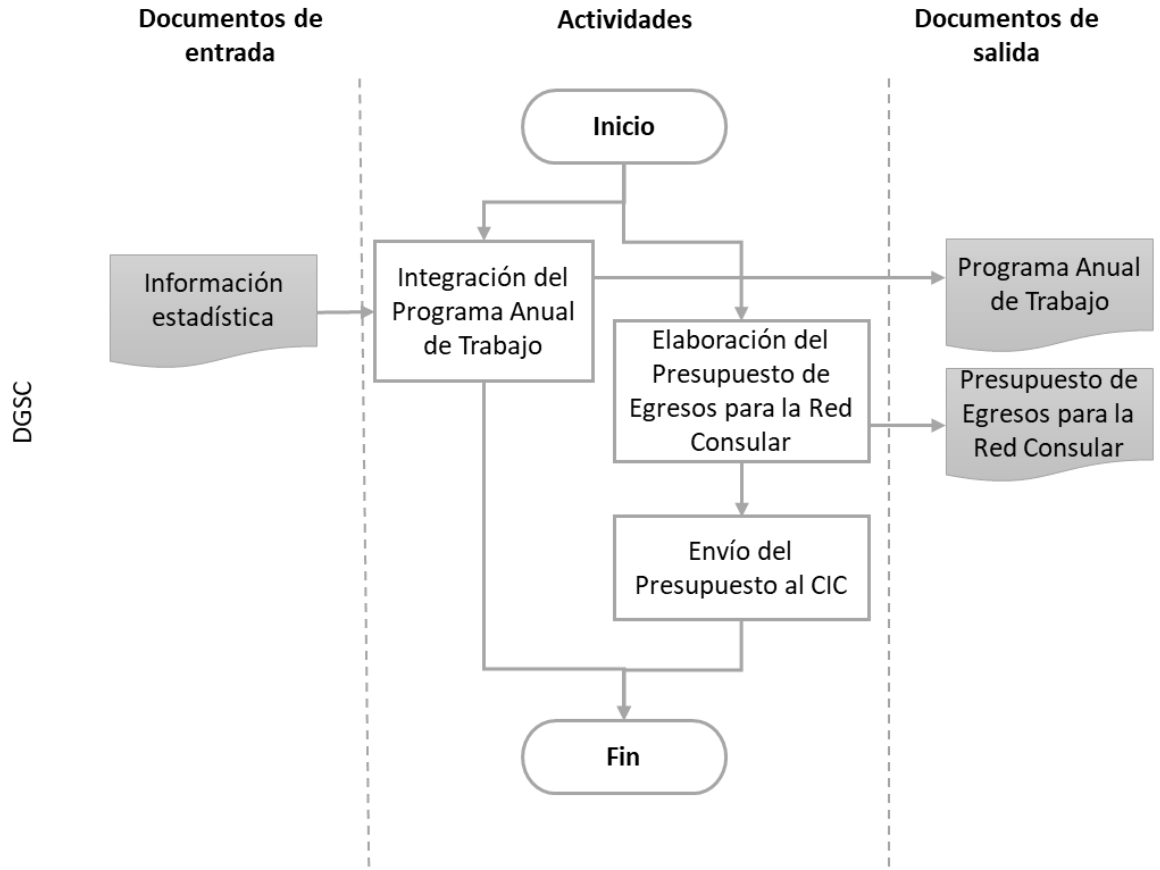
1.3. Descripción del proceso

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

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

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

Diagrama de flujo del proceso de planeación



1.4. Límites del proceso

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

1.5. Insumos

Para la elaboración del Programa Anual de Trabajo y del Presupuesto de Egresos para la Red Consular se consideran los resultados alcanzados del año anterior inmediato, la información estadística de los servicios otorgados en el mismo periodo, el inventario de formas numeradas y valoradas utilizadas y disponibles; así como las erogaciones realizadas en el año anterior.

1.6. Productos

En el proceso de planeación se generan dos productos:

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

1.7. Recursos

Tiempo

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

Recursos humanos

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

Recursos financieros

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

1.8. Sistemas de información

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

1.9. Coordinación

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

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

1.10. Evaluación de la pertinencia

El proceso de planeación es adecuado para generar los productos generados. Tanto el Programa Anual de Trabajo como el Presupuesto de Egresos para la Red Consular se derivan de un ejercicio

de planeación estratégica realizado por la DGSC. Esto contribuye al logro de los objetivos de la DGSC de una manera eficaz y adecuada.

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

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

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

1.12. Opinión de los actores

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

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

2. Selección de destinatarios

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

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

2.1. Principales actores

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

2.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

Para la expedición de documentación consular en el exterior, las RME cuentan con dos documentos de apoyo denominados: Guía Consular y Matriz de Requisitos, mismos que son actualizados por la DGSC de acuerdo a las reformas a las leyes de la materia que se trate.

2.3. Descripción del proceso

El interesado solicita una cita para la realización de un trámite de documentación a través de MEXITEL, esto puede ser a través del portal o vía telefónica. Conforme a la capacidad instalada de cada RME, el sistema indica las fechas y horarios disponibles. Es menester mencionar que el sistema de citas MEXITEL vía telefónica y por internet se encuentran disponibles en Estados Unidos y Canadá y sólo es posible concertar citas por internet en el resto del mundo.

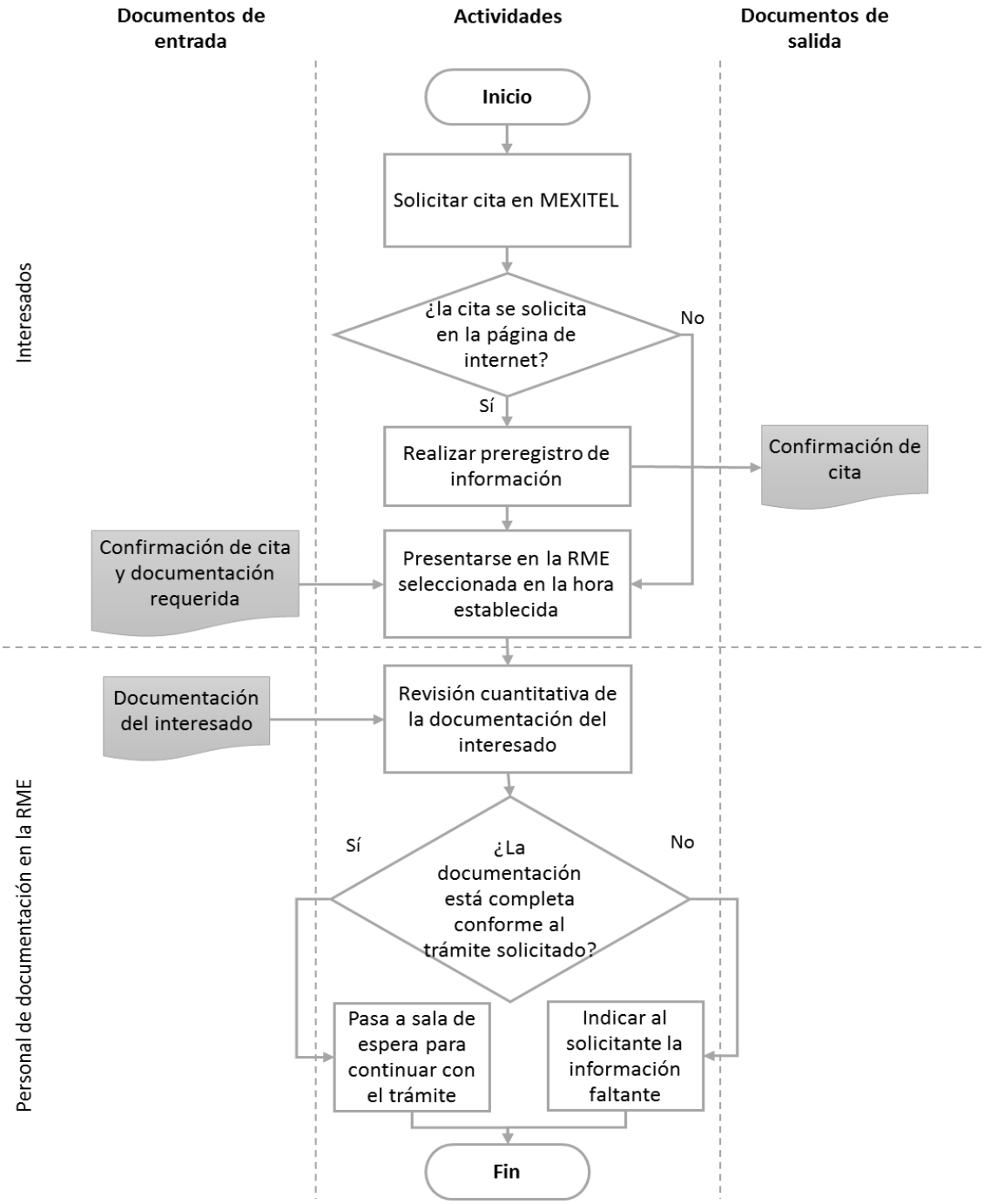
A partir de las entrevistas realizadas como parte de la evaluación de procesos, se identificó que diversas RME fuera de Estados Unidos no utilizan los servicios de MEXITEL y, en su lugar, los interesados deben llamar o acudir directamente a la RME para agendar una cita. Lo anterior, debido a la baja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

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

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

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

Diagrama de flujo del proceso de selección de destinatarios



2.4. Límites del proceso

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

2.5. Insumos

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

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

2.6. Productos

Los productos generados en el proceso son los siguientes:

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

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

2.7. Recursos

Tiempo

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

Recursos humanos

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

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

Recursos financieros

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

2.8. Sistemas de información

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

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

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

2.9. Coordinación

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

2.10. Evaluación de la pertinencia

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

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

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

2.12. Opinión de los actores

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

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

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

3. Producción de entregables

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

3.1. Principales actores

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

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

3.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

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

Es importante señalar que las oficinas consulares ejercen funciones de registro civil conforme a lo establecido en el Código Civil de la Ciudad de México, Código Civil Federal, Código de Procedimientos Civiles para la Ciudad de México, Código Federal de Procedimientos Civiles, la Ley del Servicio Exterior Mexicano y su Reglamento.

3.3. Descripción del proceso

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

seguridad de los documentos oficiales presentados. Para la verificación de la información el personal de servicios consulares utiliza bases de datos del INE, RENAPO, SEDENA y los Registros Civiles de las entidades federativas.

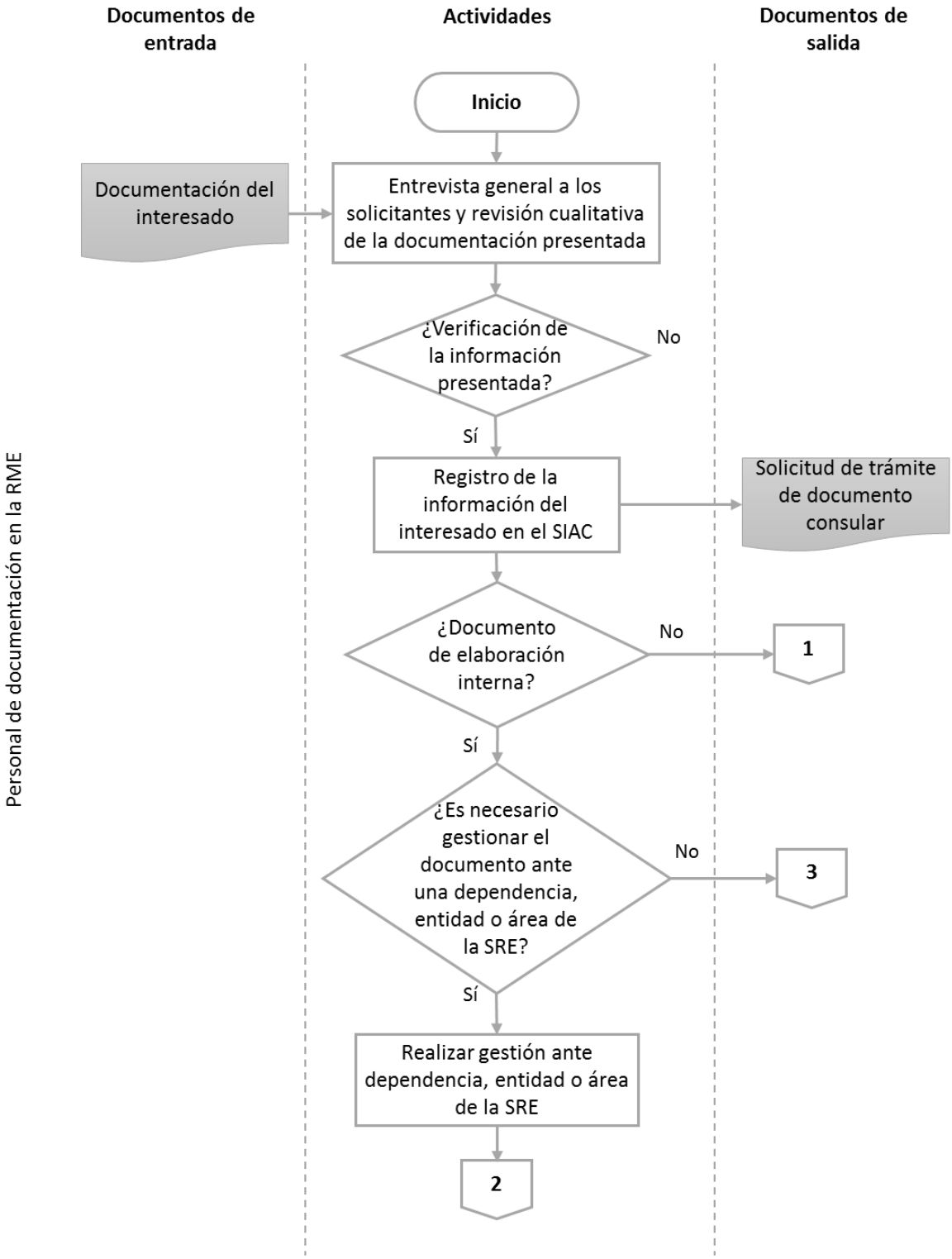
Ya verificada la información del solicitante, este formaliza la solicitud de trámite de servicios consulares. El personal de documentación hace el registro de la solicitud y de la información del interesado en el SIAC.

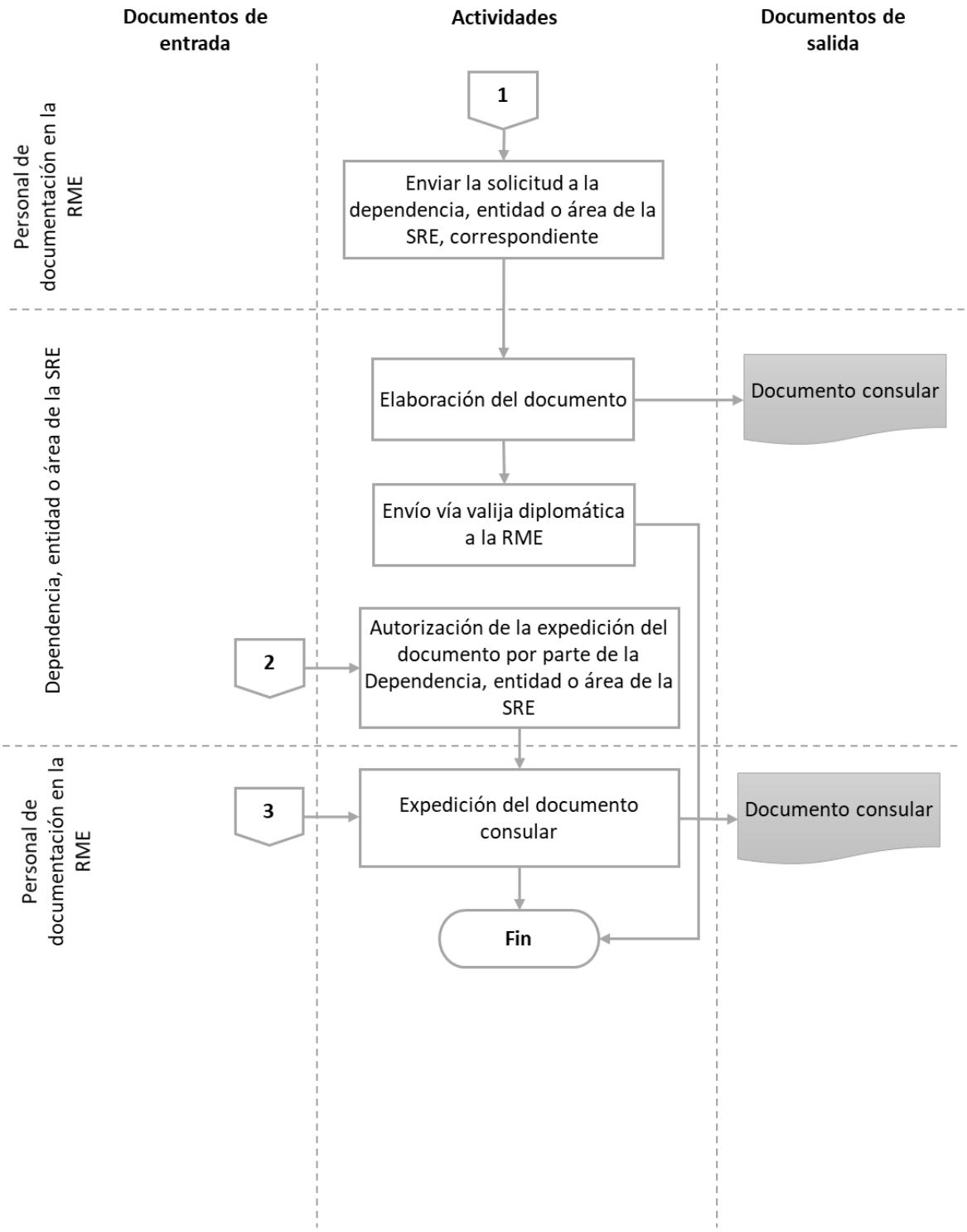
Enseguida, se procede a la expedición física del documento en cuestión. En el caso de las RME ubicadas en los Estados Unidos, las oficinas consulares tienen la facultad y capacidad emitir todos los documentos a los que dan trámite en el momento que el interesado lo solicita; a excepción de la Cartilla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

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

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

Diagrama de flujo del proceso de producción de entregables




Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
Personal de documentación en la RME
1
Enviar la solicitud a la dependencia, entidad o área de la SRE, correspondiente
Dependencia, entidad o área de la SRE
Elaboración del documento
Documento consular
Envío vía valija diplomática a la RME
2
Autorización de la expedición del documento por parte de la Dependencia, entidad o área de la SRE
Personal de documentación en la RME
3
Expedición del documento consular
Documento consular
Fin

3.4. Límites del proceso

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

3.5. Insumos

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

3.6. Productos

Los productos de los servicios consulares son los documentos que se emiten, así como los pasaportes solicitados al CEPE y que regresan a la RME a través de valijas diplomáticas. Entre los principales trámites y servicios consulares, se encuentran:[47]

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

3.7. Recursos

Tiempo

Los servicios consulares se otorgan bajo demanda por lo que no existen periodos de tiempo establecidos para su otorgamiento. Sin embargo, la DGSC ha implementado acciones en las áreas consulares de las RME con el objetivo de mejorar la atención y disminuir los tiempos requeridos para dar trámite a las solicitudes recibidas. [48]

---

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

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

Recursos humanos

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

Recursos financieros

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

3.8. Sistemas de información

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

3.9. Coordinación

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

3.10. Evaluación de la pertinencia

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

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

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

3.12. Opinión de los actores

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

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

4. Entrega

El proceso de entrega de los servicios que genera el Pp E002 se entiende como el conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o productos generados[49]. En este caso, la entrega de los productos se entiende como el proceso en el que el solicitante recibe la documentación por parte de los responsables del área de servicios consulares.

4.1. Principales actores

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

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

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

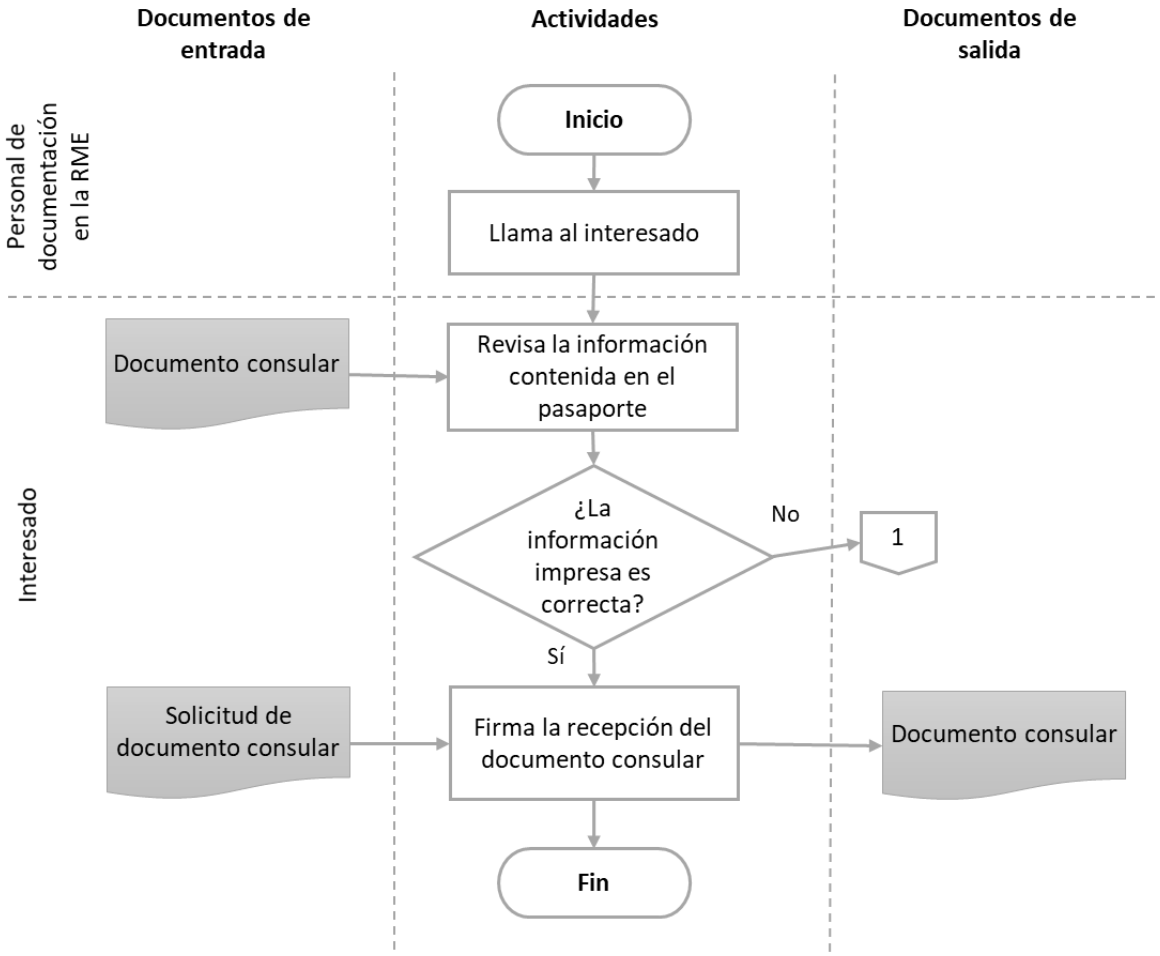
4.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

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

4.3. Descripción del proceso en pasos

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

Diagrama de flujo del proceso de entrega



4.4. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

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

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

4.5. Insumos

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

4.6. Productos

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

4.7. Recursos

Tiempo

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

Recursos humanos

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

Recursos financieros

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

Infraestructura

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

4.8. Sistemas de información

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

4.9. Coordinación

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

4.10. Evaluación de la pertinencia

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

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

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

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

4.12. Opinión de los actores

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

5. Control

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

5.1. Principales actores

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

- Las oficinas centrales de la DGSC
- El personal de las oficinas consulares de las RME

5.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

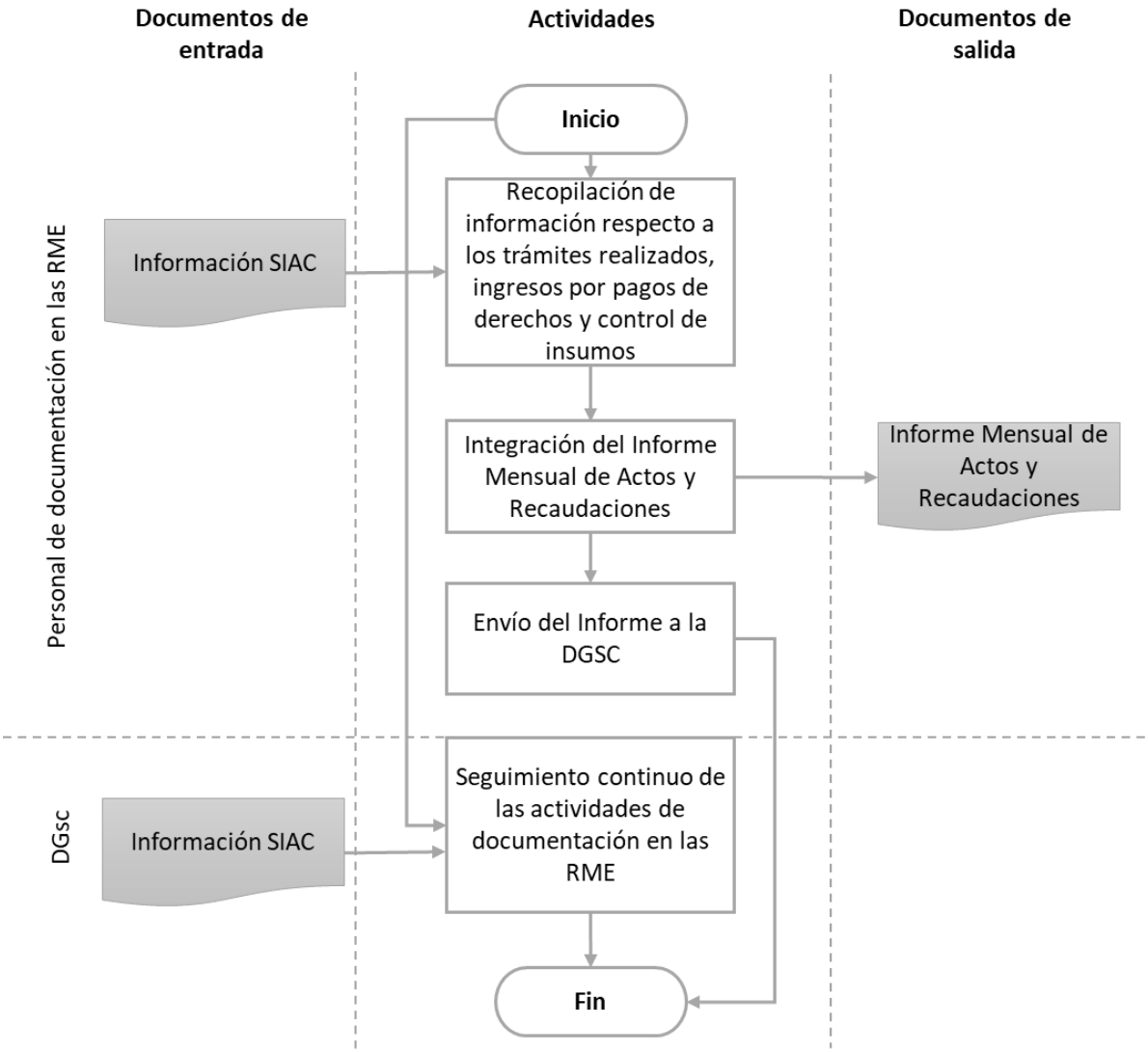
La producción de servicios consulares y la emisión de pasaportes en el exterior cuenta con la Guía Consular y Matriz de requisitos, emitidos por la DGSC, como documentos de consulta de su accionar. De igual manera, para el manejo de formas numeradas los funcionarios deben apegarse a las

Normas para el Manejo de Formas Numeradas y/o Valoradas en las Oficinas Consulares de México en el Exterior para la expedición de documentos consulares.

5.3. Descripción del proceso en pasos

Mensualmente, las áreas de servicios consulares de las RME deben elaborar el IMAR donde se especifica el número de trámites, y por tipo de documento, realizados en la RME, el monto recaudado por el cobro de derechos; así como un control de formas y formatos utilizados en la emisión de los documentos consulares. El IMAR se elabora a partir de la información contenida en el SIAC, y se envía a las oficinas centrales de la DGSC.

Diagrama de flujo del proceso de control



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

EL proceso de control inicia cuando las oficinas consulares en las distintas RME elaboran mensualmente el IMAR, y finaliza cuando las oficinas centrales de la DGSC reciben los reportes de las RME.

El proceso de control se articula con el proceso producción de entregables, pues es en éste donde se alimenta el SIAC con la información que permite realizar el IMAR al personal de servicios consulares en las RME. De igual manera, el control se encuentra articulado con el proceso de planeación, pues la memoria estadística de los servicios otorgados se utiliza para establecer metas en los indicadores de la MIR.

5.5. Insumos

El insumo utilizado para dar seguimiento en el proceso de control a los servicios consulares que se otorgan en las RME es la información registrada en el SIAC por el personal de las oficinas consulares.

5.6. Productos

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

- El Informe Mensual de Actos y Recaudaciones (IMAR)

5.7. Recursos

Tiempo

Los responsables de los servicios consulares en las RME son los encargados de elaborar el IMAR y dirigirlo a la DGSC en los primeros cinco días de cada mes, el informe debe contener la actividad detallada de los servicios consulares otorgados, además de los ingresos consulares recaudados y las formas utilizadas en los servicios. Los responsables de las áreas expresaron no tener dificultades para la elaboración del IMAR, pues la información se encuentra en el SIAC y es de fácil acceso.

Recursos humanos

Los responsables de los servicios consulares en las RME expresaron que el personal de las oficinas consulares se encuentra capacitado para realizar sus actividades. Respecto a las actividades de control, son los funcionarios presentes en las RME los que se encargan de elaborar el IMAR, para lo que se encuentran capacitados y cuentan con las herramientas adecuadas para ello.

Recursos financieros

No se requieren recursos financieros adicionales de los que cuenta el Pp para generar los informes de actividades en las oficinas consulares de las RME.

Infraestructura

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

5.8. Sistemas de información

Para elaborar el IMAR, el personal de las RME y la DGSC utilizan la información registrada en el SIAC.

5.9. Coordinación

No es necesaria la coordinación con agencias o dependencias externas al Pp para elabora el IMAR por parte de las RME y la DGSC.

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

El proceso es adecuado para generar el IMAR. Los entrevistados en las RME consideran que el plazo de cinco días es suficiente tiempo para elaborar el informe; de igual manera se considera que los informes son oportunos. Asimismo, el informe se considera adecuado al contener toda la información sobre los servicios consulares en las RME.

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

El proceso de control permite generar información sobre el desempeño y actividad de las oficinas consulares de las RME. Esta información es útil para el proceso de planeación, en el establecimiento de metas para indicadores de la MIR. De igual manera, los informes generados permiten conocer la disponibilidad de insumos en la RME.

5.12. Opinión de los actores involucrados

Los entrevistados consideran que el proceso de control provee de información importante sobre las actividades de las oficinas consulares de las RME, lo que contribuye a mejorar la operación y atención de los beneficiarios.

Descripción y valoración del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

1. Planeación

La DGD elabora anualmente un Plan Anual de Trabajo en el que se detallan los objetivos y directrices para la operación general de esta. En dicho documento se especifican las actividades y recursos encaminados a la expedición de pasaportes en territorio nacional.

1.1. Principales actores

Para la realización del proceso de planeación, el principal encargado es la DGD utilizando información generada por las Delegaciones de la SRE.

1.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

El proceso de Planeación está principalmente normado por el RISRE, MGOSRE, Manual de Organización de la DGD y la Ley Federal de Derechos.

1.3. Descripción del proceso

Al inicio de cada ejercicio fiscal la DGD elabora un Plan Anual de Trabajo en el que se detallan las acciones a realizar para garantizar la operación y los servicios otorgados en las Delegaciones de la SRE. Respecto a la expedición de pasaportes, la DGD establece acciones específicas a realizar durante el ejercicio como la actualización y mejora de las Delegaciones de la SRE y sus procesos, Sistema de Control de Citas; así como del SEPM.

Para la integración de dicho documento, se considera información estadística generada por las Delegaciones de la SRE reportada en el SEPM, esto para el caso de la expedición de pasaportes.

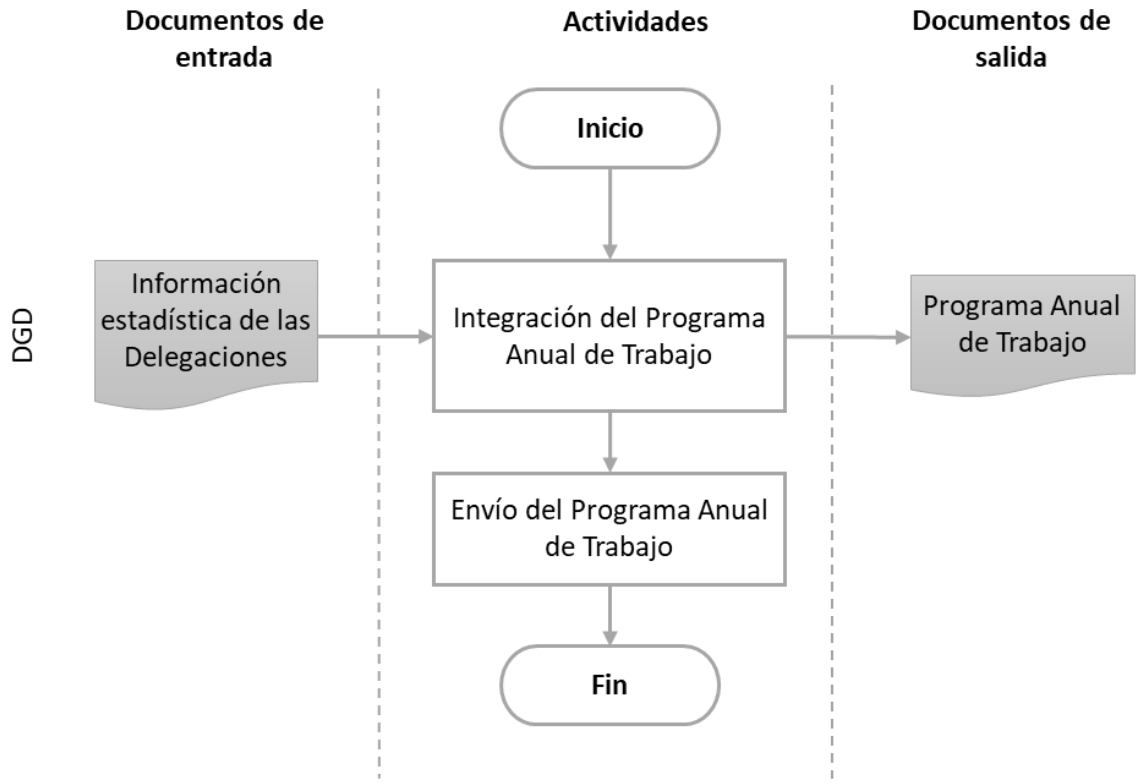
Con base en los ingresos generados por el pago de derechos en las Delegaciones de la SRE, la SHCP reintegra a la SRE el 15% del total para la mejora de los servicios y operación de las propias Delegaciones[50]. Dichos recursos representan el presupuesto de la DGD para su operación durante un ejercicio fiscal.

De manera adicional a los recursos autogenerados por el pago de derechos, durante el ejercicio fiscal 2017 la DGD recibió recursos fiscales para el pago de capítulo 1000 correspondiente al pago de salarios de algunos empleados de la SRE.

---

[50] Ley Federal de Derechos. Diario Oficial de la Federación 31 de diciembre de 1981. Última reforma publicada 11 de agosto de 2014.

Diagrama de flujo del proceso de planeación



1.4. Límites del proceso

EL proceso de planeación comienza previo al inicio del ejercicio fiscal, con la elaboración del Plan Anual de Trabajo por parte de la DGD. El proceso finaliza con presentación del Plan Anual de Trabajo a la DGPOP, así como con la asignación de los recursos fiscales y por pago de derechos a la DGD.

1.5. Insumos

Para la elaboración de del Plan Anual de Trabajo, la DGD utiliza información estadística generada por las Delegaciones de la SRE.

1.6. Productos

Dentro del proceso de planeación sólo se genera el Plan Anual de Trabajo.

1.7. Recursos

Tiempo

Los actores entrevistados señalaron que el tiempo disponible es suficiente para la elaboración del Plan Anual de Trabajo.

Recursos humanos

Los recursos humanos de la DGD se encuentran capacitados para realizar las actividades relativas al proceso de planeación, así como para elaborar Plan Anual de Trabajo.

Recursos financieros

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

1.8. Sistemas de información

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

1.9. Coordinación

Para la elaboración del Plan Anual de Trabajo, la DGD no se coordina con otras áreas de la SRE o dependencias externas.

1.10. Evaluación de la pertinencia

El proceso de planeación es adecuado para la elaboración del Plan Anual de Trabajo. Este documento se deriva de un ejercicio de planeación estratégica, en el que se identifican áreas de oportunidad y mejora, así como de un análisis prospecto de las Delegaciones de la SRE. El proceso de planeación es crucial para el logro de los objetivos de la DGD.

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

El proceso de planeación se deriva de un ejercicio de planeación estratégica, de identificación de áreas de mejora y generación de directrices y acciones a realizar en la operación de las Delegaciones de la SRE. Es a partir de este ejercicio que la DGD establece las prioridades presupuestarias para el ejercicio fiscal, con el objetivo garantizar y mejorar la operación.

1.12. Opinión de los actores

Los actores entrevistados que el ejercicio de planeación resulta en la identificación de áreas de mejora y mejora, lo que permite generar y diseñar acciones encaminada a mejorar y optimizar la

operación de las Delegaciones de la SRE. Asimismo, señalaron contar con la información y recursos necesarios para realizar el ejercicio de manera adecuada.

2. Selección de destinatarios

La expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE se realiza bajo demanda, por esta razón no se realiza una selección como tal. Aunque, el servicio de expedición de pasaportes si se encuentra limitado a la capacidad instalada de cada una de las Delegaciones de la SRE para proveer dichos servicios. Para la solicitud del servicio se requiere que los interesados pidan una cita para la realización del trámite mediante el Sistema de Control de Citas.

En la Delegación de la SRE, se realiza una revisión inicial de la información presentada por el interesado al momento de solicitar la expedición del pasaporte. Una vez llevada a cabo esta primera revisión, si se presenta con la información completa, el interesado puede continuar con el trámite.

2.1. Principales actores

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

2.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

En el caso de expedición de pasaportes en territorio nacional, las Delegaciones de la SRE se sujetan a lo establecido en el Manual de Procedimiento Expedición de Pasaporte Ordinario Mexicano en Territorio Nacional; así como a la Guía de Dictaminación en el Proceso de Expedición de Pasaportes[51].

2.3. Descripción del proceso

El interesado solicita una cita para acudir a una de las Delegaciones de la SRE para la expedición del pasaporte a través del Sistema de Control de Citas. El Sistema indicará las fechas y horarios disponibles conforme a la capacidad instalada en cada Delegación de la SRE.

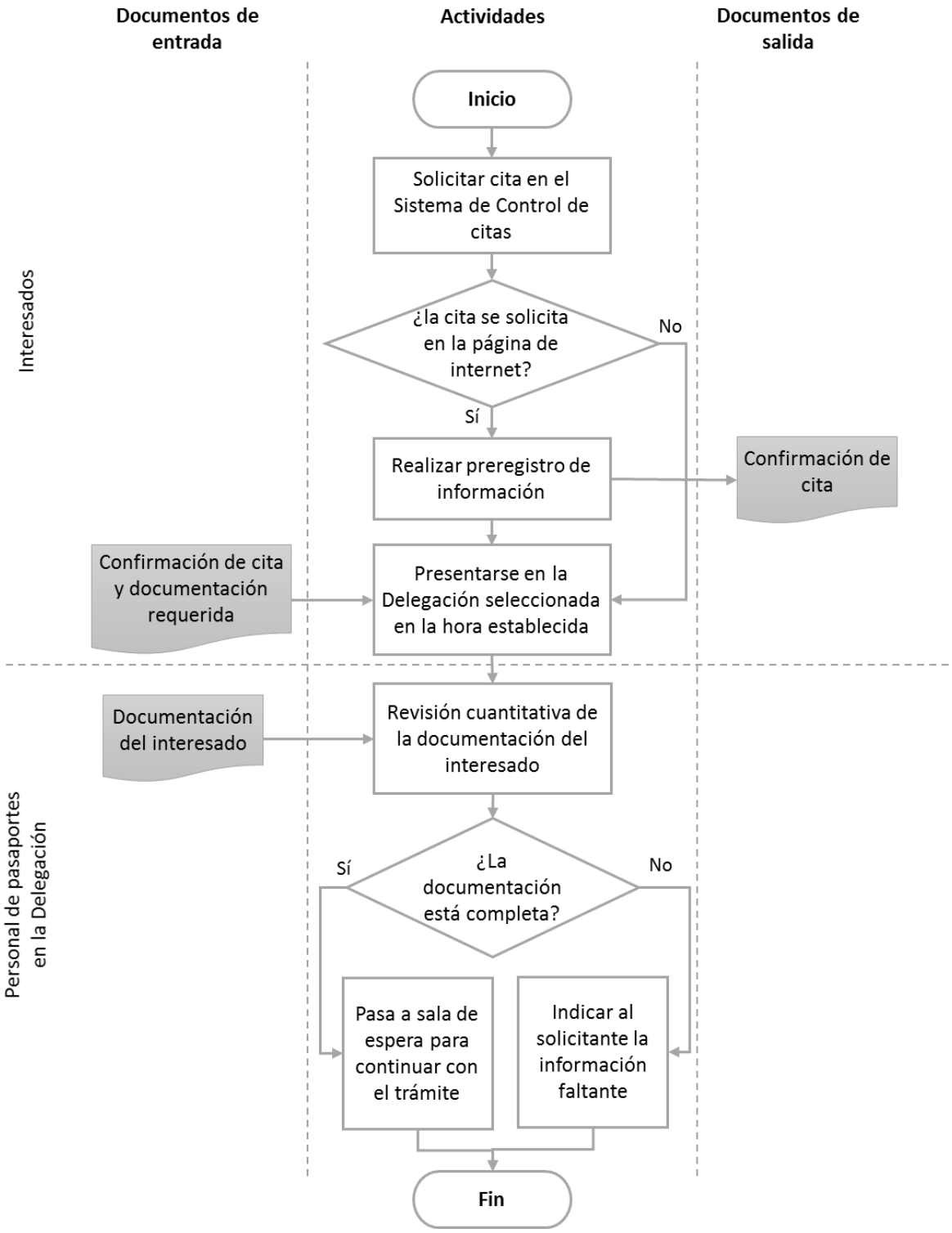
[51] Secretaría de Relaciones Exteriores. Guía de Dictaminación en el Proceso de Expedición de Pasaportes. Agosto 2017.

Una vez que el interesado cuenta con su cita agendada, debe presentarse en la Delegación de la SRE seleccionada y hora establecida; así como con la documentación completa que se requiere para la expedición del pasaporte.

Al llegar el interesado a la Delegación de la SRE será atendido conforme el horario de su cita. El personal encargado de pasaportes realizará una revisión cuantitativa de la documentación, es decir, si el interesado presenta la información completa según los requerimientos de la normatividad.

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

Diagrama de flujo del proceso de selección de destinatarios



2.4. Límites del proceso

El proceso inicia con la solicitud de cita por parte del interesado a través del Sistema de Control de Citas. Y, se da por terminado cuando se realiza la revisión cuantitativa de la información presentada por el solicitante, ya sea que éste pueda continuar con el trámite o deba reagendar una nueva cita.

2.5. Insumos

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

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

2.6. Productos

Los productos generados en el proceso son los siguientes:

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

Los productos generados en el proceso de selección de destinatarios representan parte de los insumos para llevar a cabo la producción de entregables, toda vez que es necesario que los interesados asistan a la Delegación de la SRE correspondiente en el día y horario señalado; así como con la documentación completa para la expedición del pasaporte.

2.7. Recursos

Tiempo

El Sistema de Control de Citas agenda las citas conforme a la capacidad instalada en cada Delegación de la SRE, es decir, el sistema considera intervalos de tiempo suficiente entre cada cita a fin de evitar cuellos de botella en la atención a los interesados.

Recursos humanos

Una vez que el interesado se presenta en las oficinas, el número de personal disponible en el área de pasaportes varía en cada Delegación de la SRE.

Recursos financieros

Los recursos con los que opera el proceso son autogenerados; es decir, corresponden a los ingresos por pagos de derechos por la emisión de pasaporte. Únicamente, parte del capítulo 1000 correspondiente a salarios participa de los recursos otorgados al Pp a través del PEF.

2.8. Sistemas de información

Los interesados cuentan con dos opciones para realizar la cita en la Delegación de la SRE. El Sistema de Control de Citas le permite agendar su cita a través del portal de internet https://citas.sre.gob.mx o bien, hacerlo vía telefónica.

El Sistema de Control de Citas permite agilizar y sistematizar el Macroproceso de Expedición de pasaportes en territorio nacional. Ya que, si el interesado solicita su cita en línea, debe llevar a cabo un pre registro de los datos personales, lo que permite reducir el tiempo de atención en la realización de su trámite.

2.9. Coordinación

Para agendar citas y realizar la revisión cuantitativa de la información presentada por el interesado no existe la necesidad de coordinarse con otras áreas dentro de la SRE o con agencias externas, por parte de la DGD.

2.10. Evaluación de la pertinencia

La agenda de citas para los interesados es un paso fundamental para expedición de pasaportes, debido a que permite distribuir la demanda de trámites de acuerdo a la capacidad instalada de cada Delegación de la SRE. De igual manera, el pre registro de los datos de los interesados ayuda a agilizar el tiempo de atención en las oficinas.

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

Los productos que se generan en el proceso de selección de destinatarios son útiles en la cadena de producción de los componentes de la MIR ya que agiliza la expedición de pasaportes en territorio

nacional, servicio que es considerado dentro del componente B “Documentación consular, trámite de pasaportes y migratoria, proporcionada a mexicanos y extranjeros”.

2.12. Opinión de los actores

El personal señala que el servicio del Sistema de Control de Citas es fundamental para eficientar la operación dentro de las áreas de pasaportes, ya que distribuye la atención de los interesados de acuerdo a la capacidad de la oficina y evita excesivos tiempos de espera. Además, se considera una herramienta útil para que los interesados no tengan que trasladarse directamente a las oficinas para agendar alguna cita u obtener información sobre algún trámite. De igual manera el pre registro en línea de la información de los solicitantes permite reducir de manera considerable el tiempo de atención, siempre que los datos hayan sido capturados de manera correcta.

3. Producción de entregables

El proceso de producción de entregables presenta dos distintos subprocesos, diferenciados claramente e independientes entre sí. El primero se refiere al establecimiento y actualización del marco normativo bajo el cual operan las Delegaciones de la SRE en materia de expedición de pasaportes en territorio nacional, este subproceso es realizado por la DGD. El segundo subproceso corresponde a la producción de pasaportes en territorio nacional, llevado a cabo las Delegaciones de la SRE.

3.1. Principales actores

- La DGD, como responsables de emitir, revisar y actualizar la normatividad bajo la cual se expiden los pasaportes en las Delegaciones de la SRE.
- Personal de pasaportes en las Delegaciones de las SRE, conformado por funcionarios contratados directamente por la Cancillería, personal de apoyo en las funciones sustantivas que se encuentra subcontratado por una empresa privada y el personal perteneciente a la empresa contratada por la Cancillería para la impresión, ensamble, control de calidad y digitalización de pasaportes.

3.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

La producción y expedición de pasaportes en territorio nacional se encuentra normada por el Reglamento de Pasaportes y del Documento de Identidad y Viaje, por el Manual de Procedimiento Expedición de Pasaporte Ordinario Mexicano en territorio nacional, la Guía de Dictaminación en el

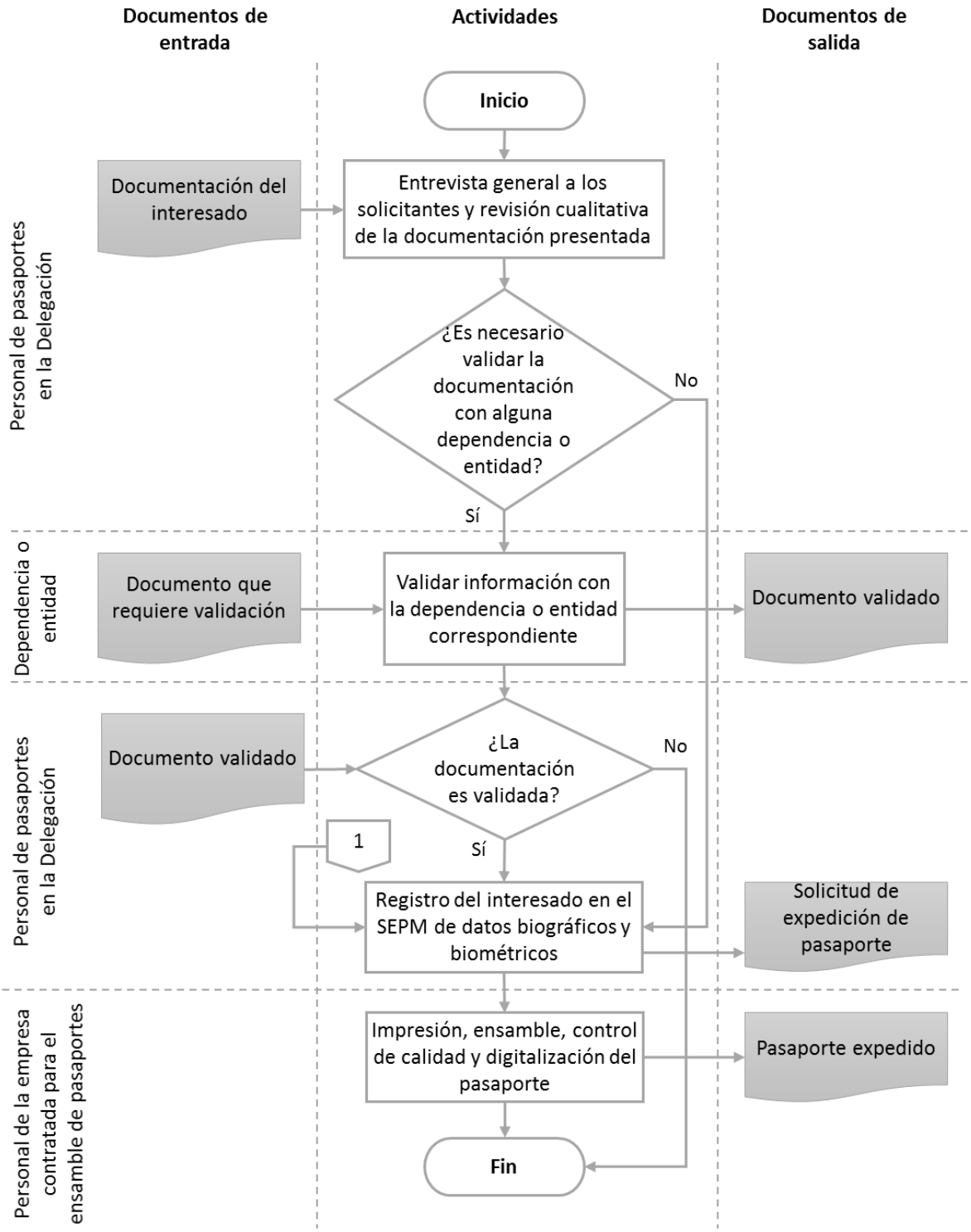
Proceso de Expedición de Pasaportes, los Lineamientos para la Expedición de Pasaportes y del Documento de Viaje en territorio nacional, y las Reglas Generales de Operación para el Trámite de Pasaportes y del Documento de Identidad y Viaje.

3.3. Descripción del proceso

Después de la revisión cuantitativa de la información del solicitante, éste se presenta con personal del área de pasaportes de la Delegación de la SRE. El personal del área de pasaportes verifica que la información de la documentación presentada sea fidedigna y corresponda a la persona que la presenta. La verificación se realiza con información de otras dependencias como INE, RENAPO y los Registros Civiles de las entidades federativas.

Una vez que la información del solicitante ha sido verificada, se registra la solicitud y la información biográfica y biométrica del interesado en el SEPM. Enseguida, se procede a la impresión y ensamblaje del pasaporte en las mismas oficinas de las Delegaciones de la SRE.

Diagrama de flujo del proceso de producción de entregables



3.4. Límites del proceso

El subproceso se inicia con la presentación del solicitante ante el personal de pasaportes de la Delegación de la SRE para verificar la información presentada. Asimismo, el subproceso finaliza con la con la emisión del pasaporte correspondiente.

3.5. Insumos

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

3.6. Productos

El producto de las actividades del área de pasaportes de las Delegaciones de la SRE es la emisión de pasaportes.

3.7. Recursos

Tiempo

Los servicios de expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE se otorgan bajo demanda y no existen periodos de tiempo establecidos para su otorgamiento. Con la finalidad de mejorar la atención a los connacionales la DGD ha mejorado sus procesos de atención. [52]

Recursos humanos

El personal del área de pasaportes en las Delegaciones de la SRE varía en función del tamaño del área geográfica de su circunscripción y la demanda observada. El personal se divide en funcionarios contratados por SRE, así como personal subcontratado para la atención de los connacionales.

Recursos financieros

Los recursos financieros con los que operan las áreas de pasaportes de las Delegaciones de la SRE son manejados directamente por la DGD, misma que es la responsable de proveer a las Delegaciones de la SRE de los recursos materiales para llevar a cabo su labor, así como de asignar las partidas para la contratación de personal externo del área de pasaportes. Las Delegaciones de la SRE no cuentan

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

con una partida financiera para afrontar alguna contingencia en el área de pasaportes, por lo que se en su caso deben gestionarse los recursos con la DGD.

3.8. Sistemas de información

En la producción y emisión de pasaportes en territorio nacional se utiliza el SEPM para registrar la solicitud del interesado, así como su información biográfica y biométrica.

3.9. Coordinación

En la emisión de pasaportes en territorio nacional, existen ocasiones que la información presentada por el interesado no puede ser verificada por el personal del área de pasaportes. Por lo que es necesario contactar a la dependencia o autoridad competente para confirmar la veracidad de la información.

3.10. Evaluación de la pertinencia

Se considera que el proceso es pertinente pues es en éste donde se verifica la información presentada por el solicitante; además de registrar la solicitud e información en el SEPM. De igual manera, durante el proceso se imprime y se ensambla el pasaporte en las instalaciones de la Delegación de la SRE.

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

Los productos generados en la producción de pasaportes en territorio nacional representan el bien que recibe el beneficiario de los servicios. Asimismo, corresponden a uno de los componentes establecidos en la MIR del Pp E002, el componente 2 “Porcentaje de Pasaportes ordinarios expedidos en territorio nacional”; que se refiere a la expedición de pasaportes por parte de las Delegaciones de la SRE.

3.12. Opinión de los actores

Los operadores del área de pasaportes de las Delegaciones de la SRE consideran que le Sistema de Control de Citas contribuye a distribuir adecuadamente las citas en función de la capacidad de las áreas para atender solicitudes. Sin embargo, los responsables identifican un área de oportunidad en el pre registro de los usuarios, pues consideran que si este fuera obligatorio reduciría la carga de trabajo para el personal; así como el tiempo requerido para dar trámite las solicitudes. Lo anterior, permitiría liberar recursos y tiempo para incrementar el flujo de atención.

De igual manera, los responsables expresaron no controlar el proceso de selección de personal contratado a través de una tercera empresa. Esto, a decir de los responsables, ocasiona que el perfil de los empleados no sea el adecuado y exista una alta rotación del personal, lo que afecta negativamente en la atención de los usuarios.

4. Entrega

El proceso de entrega de los pasaportes expedidos en las Delegaciones de la SRE, se centra en la entrega en mano del pasaporte al solicitante; así como en la firma de recepción del mismo.

4.1. Principales actores

Los principales actores en el proceso de producción de pasaportes en territorio nacional son los solicitantes del documento y el personal del área de pasaportes de las Delegaciones de la SRE, que es el encargado de dar registro a la solicitud, verifica la información presentada por el solicitante, procesar el trámite y emitir el pasaporte.

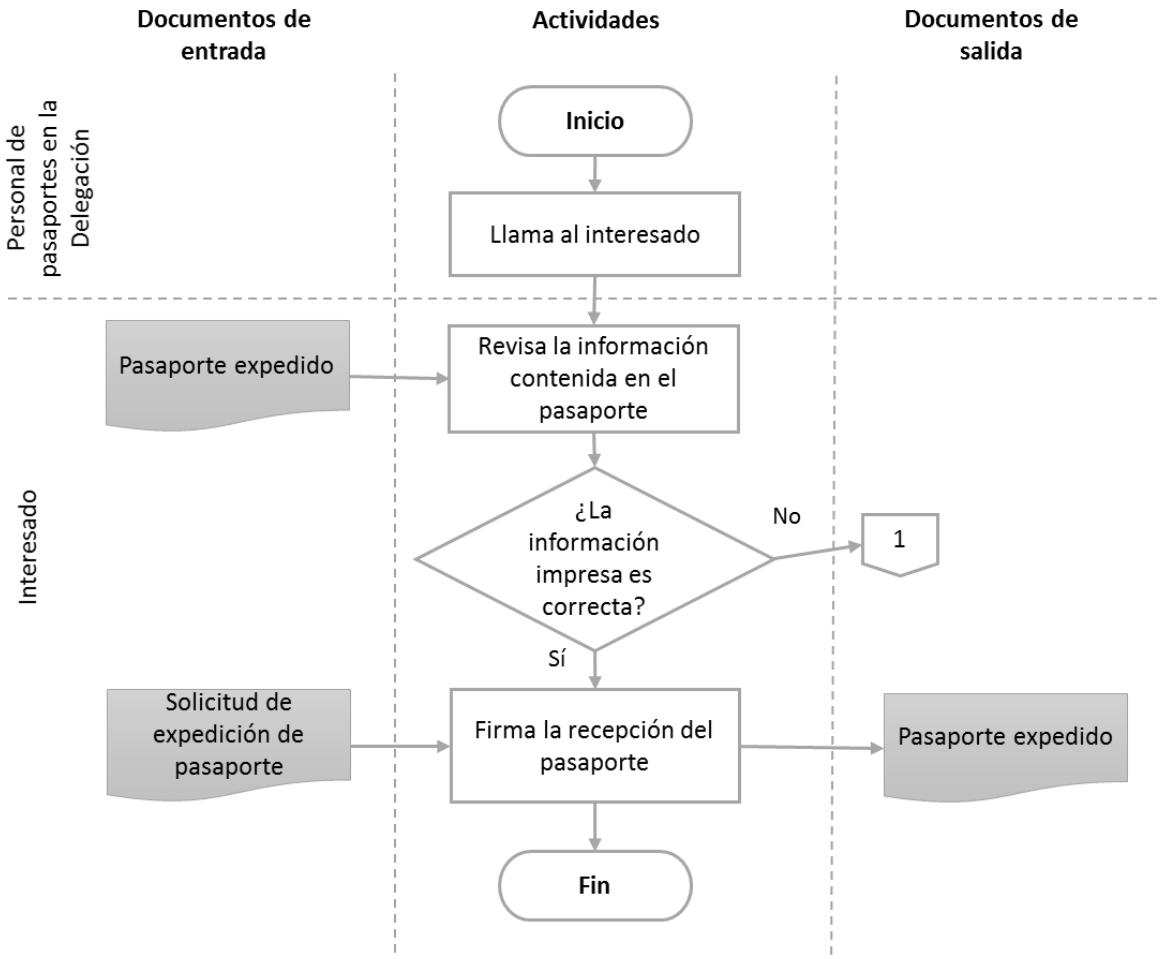
4.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

La entrega de pasaportes expedidos en territorio nacional se encuentra normada por el Reglamento de Pasaportes y del Documento de Identidad y Viaje, por el Manual de Procedimiento Expedición de Pasaporte Ordinario Mexicano en territorio nacional, la Guía de Dictaminación en el Proceso de Expedición de Pasaportes, los Lineamientos para la Expedición de Pasaportes y del Documento de Viaje en territorio nacional, y las Reglas Generales de Operación para el Trámite de Pasaportes y del Documento de Identidad y Viaje.

4.3. Descripción del proceso en pasos

Después de ensamblar el pasaporte solicitado, el personal de la Delegación de la SRE llama al interesado para que éste verifique la información que se presenta en el documento. En caso que la información sea correcta, el interesado debe firmar en la solicitud del pasaporte su recepción a entera satisfacción. Si la información no es correcta, el personal procesa nuevamente la solicitud y corrige las inconsistencias para volver a emitir el pasaporte.

Diagrama de flujo del proceso de entrega



4.4. Límites del proceso y su articulación con otros procesos

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

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

4.5. Insumos

Los insumos del proceso de entrega de pasaportes emitidos en territorio nacional es el pasaporte mismo, que fue solicitado por el interesado ante la Delegación de la SRE. Asimismo, otro insumo es la solicitud del trámite emitida al momento en que se registra la solicitud en el SEPM.

4.6. Productos

El producto generado en el proceso de entrega de pasaportes expedidos en territorio nacional por parte de las Delegaciones de la SRE es la solicitud de trámite con la firma de recepción del pasaporte por parte del interesado.

4.7. Recursos

Tiempo

No existe un plazo definido de tiempo para el proceso de entrega de los pasaportes expedidos en territorio nacional. Los encargados de las áreas de pasaportes entrevistados señalaron que el proceso de entrega de los pasaportes no presenta contratiempos y se realiza de manera adecuada.

Recursos humanos

Los responsables del área de pasaportes de las Delegaciones de la SRE expresaron que el personal encargado del proceso de entrega de los pasaportes se encuentra capacitado para realizar sus actividades.

Recursos financieros

No se requieren recursos financieros adicionales a los que cuenta el Pp para el proceso de entrega de los pasaportes expedidos en territorio nacional por parte de las Delegaciones de la SRE.

Infraestructura

La infraestructura con la que cuenta el personal de la DGD y las Delegaciones de la SRE para el proceso de entrega es adecuada y suficiente.

4.8. Sistemas de información

En el proceso de entrega se registra en el SEPM la entrega del pasaporte a entera satisfacción del solicitante.

4.9. Coordinación

El proceso de entrega de los pasaportes expedidos en territorio nacional por parte de las Delegaciones de la SRE no requiere de coordinación con agencias o dependencias externas.

4.10. Evaluación de la pertinencia

Las distintas etapas del proceso de entrega de los pasaportes expedidos en territorio nacional se consideran pertinentes. La verificación de la información del pasaporte es crucial para que el beneficiario pueda hacer uso el documento cuando lo requiera. Además, la firma de recepción funciona como un comprobante de que el beneficiario recibió satisfactoriamente los servicios de la Delegación de la SRE.

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

El proceso de entrega de los pasaportes expedidos en territorio nacional es la culminación de la provisión de los servicios otorgados por las áreas de pasaportes de las Delegaciones de la SRE. Es en este proceso donde los beneficiarios reciben los productos solicitados. Además, el proceso sirve para que las áreas de pasaportes de las Delegaciones de la SRE generen el comprobante de la entrega de los servicios.

4.12. Opinión de los actores

El personal del área de pasaportes de las Delegaciones de la SRE no identificó complicaciones en el proceso de entrega de los pasaportes solicitados. El proceso es sencillo y no demanda de tiempo en exceso por parte del personal.

5. Control

El proceso de control son los mecanismos y actividades que se implementan entre la DGD y el personal del área de pasaporte en las Delegaciones de la SRE con el objetivo de dar seguimiento a las acciones llevadas a cabo por los operados y conocer la situación de los insumos para la provisión de los insumos. Para ellos, las Delegaciones de la SRE reportan mensualmente las Certificaciones Mensuales de Producción (CPM) en el que se detalla la cantidad de documentos expedidos, los insumos y formas utilizadas; así como la recaudación por concepto de cobro de derechos durante el periodo.

5.1. Principales actores

En el proceso de control en la emisión de pasaportes en territorio nacional por parte de las Delegaciones de la SRE los principales actores son:

- Las oficinas centrales de la DGD

- El personal del área de pasaportes de las Delegaciones de la SRE

5.2. Normatividad a la que se sujeta el proceso

i. Producción de servicios consulares y pasaportes expedidos en el exterior

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

- Las oficinas centrales de la DGSC
- El personal de las oficinas consulares de las RME

ii. Producción de pasaportes expedidos en territorio nacional.

En el proceso de control en la emisión de pasaportes en territorio nacional por parte de las Delegaciones de la SRE los principales actores son:

- Las oficinas centrales de la DGD
- El personal del área de pasaportes de las Delegaciones de la SRE

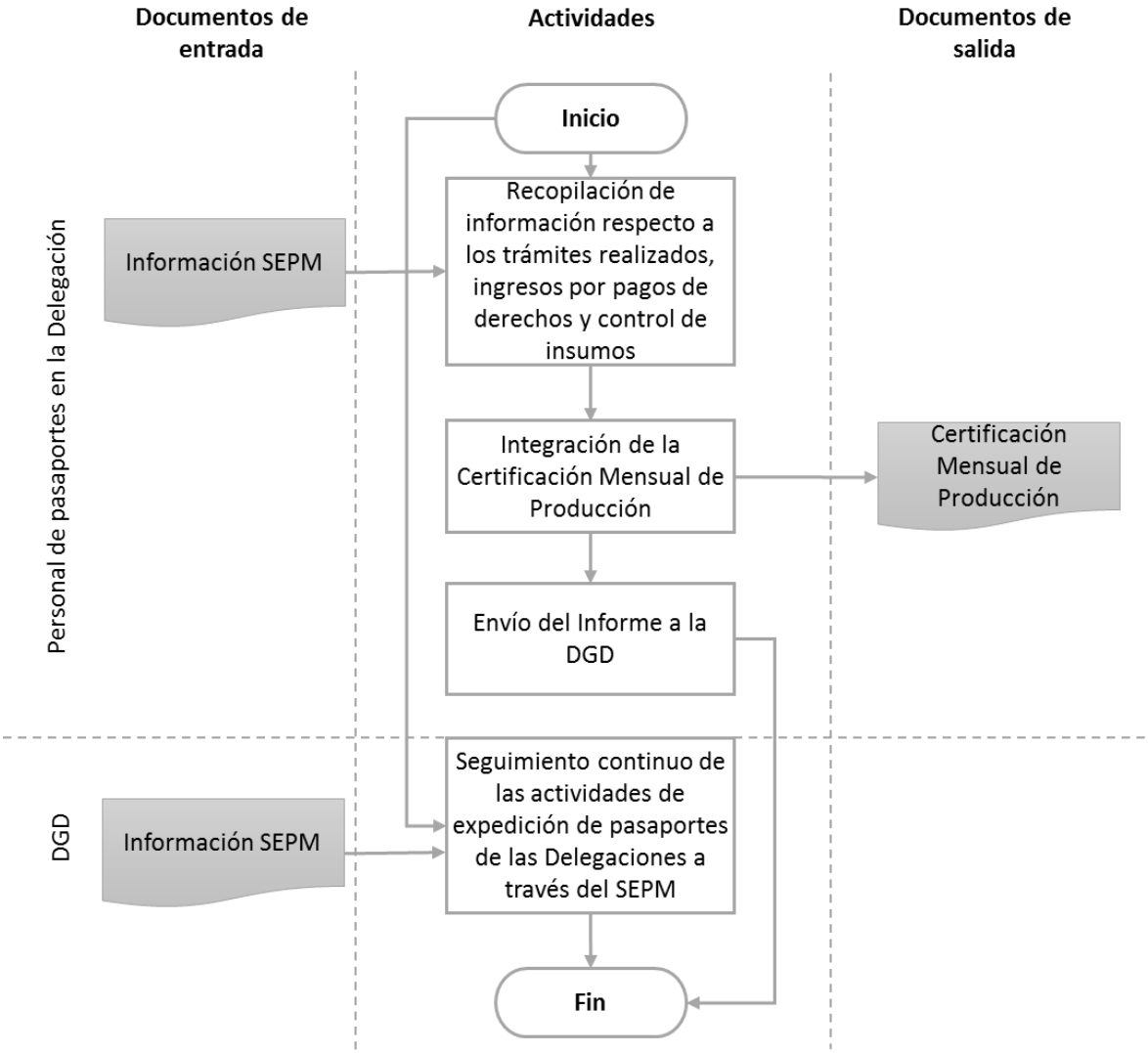
Reglamento de la LFPRH, PSRE, RISRE, MGOSRE, Manual de Organización de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, de las Direcciones Generales para Temas Globales, para el Sistema de las Naciones Unidas, de Derechos Humanos y Democracia y de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil.

5.3. Descripción del proceso en pasos

El personal del área de expedición de pasaportes de las Delegaciones de la SRE elabora mensualmente el CPM, a partir de la información contenida en el SEPM. Este informe detalla de manera sintética el número de documentos tramitados en las Delegaciones de la SRE, no sólo los trámites de emisión de pasaportes. Además, se reporta el monto recaudado por el cobro de derechos por la documentación tramitada; así como un control de insumos utilizados y en existencia con los que cuentas las distintas áreas para llevar a cabo sus actividades. El CPM en enviado por las áreas de pasaportes de las Delegaciones de la SRE a las oficinas centrales de la DGD.

De manera simultánea a las operaciones de las Delegaciones de la SRE, la DGD realiza un control de las actividades a través del SEPM. Lo que le permite identificar posibles problemas en tiempo real en los centros de expedición de pasaportes, así como darles solución a estos.

Diagrama de flujo del proceso de control



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

El proceso de control en la emisión de pasaportes no tiene límites de inicio o límites de fin. Lo anterior, derivado del continuo seguimiento que hace la DGD a la operación de las áreas de pasaportes en las distintas Delegaciones de la SRE.

El proceso se articula con el proceso d producción de entregables en el que se alimenta el SEPM, lo que permite dar seguimiento por parte de la DGD, así como elaborar el CPM a cargo de los responsables del área de pasaportes en las Delegaciones de la SRE. Asimismo, el proceso de control se articula con la planeación, más específicamente con el establecimiento de metas para los indicadores de la MIR.

5.5. Insumos

La información registrada en el SEPM es el insumo principal utilizados por la DGD para dar seguimiento a las actividades del área de pasaportes en las Delegaciones de la SRE. De igual manera, la información del SEPM es el insumo a partir del cual el personal operativo elabora el CPM.

5.6. Productos

Los productos que se generan en el proceso de control de la emisión de pasaportes en territorio nacional son los siguientes:

- El informe Certificaciones Mensuales de Producción (CPM)
- El seguimiento continuo que realiza la DGD a través del SEPM

5.7. Recursos

Tiempo

iii. Producción de pasaportes expedidos en territorio nacional.

En los primeros cinco días de cada mes, los responsables de las áreas de pasaportes en las Delegaciones de la SRE deben presentar ante la DGD el CPM. Los responsables expresaron que la elaboración del CPM es sencilla, al SEPM contener toda la información necesaria para la elaboración del mismo.

Asimismo, la DGD tiene la capacidad de dar seguimiento en tiempo real a las actividades de las Delegaciones de la SRE a través del SEPM. Este seguimiento, al ser continuo, no tiene plazos de tiempo para su ejecución.

Recursos humanos

A través de las entrevistas realizadas a los responsables de las áreas de pasaportes, estos expresaron que los funcionarios responsables de la elaboración del CPM cuentan con la capacitación adecuada. Asimismo, el personal encargado de monitorear las actividades de las Delegaciones de la SRE se encuentra capacitado para ello.

Recursos financieros

No se requieren recursos financieros adicionales a los que cuenta el Pp para generar los informes de actividades de las áreas de pasaportes en las Delegaciones de la SRE.

Infraestructura

La infraestructura con a que cuenta el personal de la DGD y las Delegaciones de la SRE para dar seguimiento y elaborar los informes es adecuada y suficiente.

5.8. Sistemas de información

El SEPM contiene la información necesaria para la elaboración del CPM por parte de los responsables de las áreas de pasaportes de las Delegaciones de la SRE; asimismo, la DGD utiliza el sistema para dar seguimiento a las actividades de expedición de pasaportes en territorio nacional.

5.9. Coordinación

No es necesaria la coordinación con agencias o dependencias externas al Pp para elabora el CPM y dar seguimiento a las actividades de expedición de pasaportes en territorio nacional, por parte de las RME y la DGD.

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

El proceso de control en la expedición de pasaportes en territorio nacional es adecuado para generar el CPM y el seguimiento de las actividades por parte de la DGD. Los responsables de integrar el CPM en las Delegaciones de la SRE consideran que el plazo de tiempo para su elaboración y en envío a la DGD es suficiente. El proceso de control se considera oportuno al proveer de información valiosa para la operación del Pp, así como para la planeación de futuros ejercicios.

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

El proceso de control permite generar información sobre el desempeño y actividad delas área de expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE. Esta información es útil para el proceso de planeación, en el establecimiento de metas para indicadores de la MIR. De igual manera, los informes generados permiten conocer la disponibilidad de insumos en las Delegaciones de la SRE.

El seguimiento de las actividades en las áreas de expedición de pasaportes por parte de la DGD contribuye a identificar problemas en tiempo real y solventarlos de manera más eficaz.

5.12. Opinión de los actores involucrados

Los responsables de las áreas de pasaportes de las Delegaciones de la SRE consideran que el proceso de control es relevante al proveer de información sobre el accionar de las áreas. Lo que permite la toma de decisiones enfocadas a mejorar la atención de solicitantes de pasaporte. De manera

paralela, los funcionarios de la DGD consideran que el seguimiento realizado a las actividades de expedición de pasaportes es pertinente al dar la capacidad de identificar problemas que las oficinas operativas puedan presentar y dar respuesta inmediata

Medición de atributos de los procesos y subprocesos del Pp

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Planeación

El proceso de planeación es eficaz para generar adecuadamente el Plan Anual de Trabajo, la programación del presupuesto, el establecimiento de los indicadores de la MIR y su carga en los sistemas de información correspondientes. En este caso, el proceso se sustenta en un marco normativo claramente establecido.

El proceso de planeación es oportuno, pues se inicia con anticipación y se define considerando los tiempos institucionalmente establecidos para la carga de la información de metas y programa de gasto. Además, las RME cuentan con el presupuesto asignado a protección y asistencia consular de manera oportuna para su operación.

El proceso de planeación no es suficiente, pues la definición de indicadores y metas en la MIR no es suficiente para llevar a cabo un seguimiento adecuado de los resultados del programa, pues los indicadores numéricos establecidos no reflejan adecuadamente el logro cualitativo de los servicios de protección y asistencia consular.

Finalmente, el proceso de planeación es pertinente debido a que utiliza información de las RME, considerando así las necesidades locales; toma en cuenta las situaciones coyunturales que se presentarán y/o pueden presentarse; todo esto, tomando como dado el techo presupuestal que es fijado por la DGPOP.

Producción de entregables

El proceso de producción de entregables se considera eficaz, pues en la elaboración/actualización de *Normas de Protección*, protocolos de atención, mecanismos de coordinación, memoranda de entendimiento o acuerdos de colaboración, se establecen los medios necesarios para la operación con respecto a las metas establecidas y se identifican los actores o socios estratégicos para el logro en los objetivos de protección.

El proceso de producción de entregables es oportuno en la medida que se mantienen actualizadas las *Normas de Protección* y se procura la elaboración de protocolos de atención. Asimismo, se implementan oportunamente mecanismos de coordinación, memoranda de entendimiento o

acuerdos de colaboración, relevantes para la identificación de actores que coadyuvan y potencian el logro de los objetivos del Pp.

El proceso de producción de entregables es suficiente, pues produce la documentación normativa como las herramientas necesarias para la adecuada operación de los servicios de protección y asistencia consular en las RME.

El proceso de producción de entregables es pertinente, pues la creación de normativas, establecimiento de mecanismos de coordinación, acuerdos de coordinación, protocolos de atención o memoranda de entendimiento, permiten el logro de las metas de los objetivos del área de protección del Pp.

Comunicación interna y externa

El proceso de difusión se considera que es eficaz, puesto que se llevan a cabo diversas estrategias que posibilitan la diseminación del conocimiento sobre los servicios de protección y asistencia consular a distintos públicos. Por una parte, se cuenta con estrategias para crear alianzas con actores locales con el propósito de fomentar la promoción activa de servicios entre grupos o comunidades de mexicanos en el exterior. Por otro lado, se cuenta con planes para la difusión de mensajes con contenidos específicos, primordialmente en la forma de contenidos digitales utilizados para la promoción del programa en los monitores de las RME o a través del portal web de la institución. En algunos casos, también se cuenta con estrategias para dar promoción a los servicios de protección y asistencia consular a través de medios impresos, televisión o radio.

El proceso de difusión es oportuno, puesto que se realiza de manera continua y de forma sistemática durante todo el año. En los casos en que se presentan coyunturas, tales como catástrofes naturales, se preparan infografías o se plantean estrategias para atender la necesidad de información en estos contextos particulares. En cualquier situación, se cuenta con la capacidad para responder adecuadamente a las necesidades de información de manera oportuna.

El proceso de difusión es suficiente, en la medida que se utilizan los medios necesarios para alcanzar a toda la población objetivo, incluyendo aquellos medios de los aliados estratégicos.

El proceso de difusión es pertinente, puesto que es una actividad importante y relevante para hacer llegar los servicios a la población objetivo. Entre los aspectos que más destacan, se encuentra la capacidad operativa del programa para establecer alianzas con actores locales, pues es a través de

ésta que ha sido posible complementar y potenciar los recursos que del Pp se destinan a las actividades de difusión del programa de protección. Las estrategias y medios de difusión consideran las características y necesidades de su población objetivo, utilizando los propios medios del Pp, así como los de sus aliados estratégicos.

Selección de destinatarios

El proceso de selección de destinatarios de los servicios consulares se considera eficaz, pues la atención que se proporciona se lleva a cabo de manera inmediata después de que el solicitante acude a demandar servicios de protección y asistencia consular.

El proceso de selección es oportuno, pues el establecimiento de criterios de atención para distintos casos de protección facilita la identificación de la población que es objetivo del programa.

El proceso de selección no es suficiente, pues bajo circunstancias de alta demanda, los responsables del área de protección en las RME enfrentan dificultades para el registro de los casos, generando cuellos de botella en la atención.

El proceso de selección es pertinente, pues en éste se identifican y registran de manera adecuada los casos de protección y aquéllos que presentan las vulnerabilidades a las que se refieren las *Normas de Protección.*

Entrega

El proceso de entrega de los servicios es eficaz, en la medida que éstos responden directamente a las necesidades canalizadas por los solicitantes. En la mayor parte de los casos, los servicios ofrecidos tienen resolución durante el mismo día que se recibe la solicitud, primordialmente aquéllos que tienen que ver con distintos tipos de apoyo económico, asistencia para la provisión de servicios o apoyo para diferentes formas de traslados (tanto al interior del país receptor, como desde el exterior hacia el territorio nacional).

El proceso de entrega es oportuno, pues ésta se proporciona para atender la necesidad de la manera más expedita posible. En casos como las personas en centros de detención o reclusión, la atención se brinda al inicio de los procesos, cuando éstas enfrentan por lo general situaciones de mayor vulnerabilidad; en otros casos que son atendidos en las instancias de las RME, la entrega se procura se realice en los plazos de tiempo que resuelven la necesidad/problemática que expone el solicitante.

El proceso de entrega no es suficiente, pues en varios casos la cobertura en la atención sigue siendo limitada, o bien enfrenta las barreras de la distancia entre las RME y el lugar donde se encuentra el solicitante. Pese a que los consulados móviles han permitido ampliar el rango de acción del programa de protección, aún son requeridos recursos o diseño de estrategias para atender los objetivos del Pp. Adicionalmente, los espacios físicos para la atención de los casos de protección en algunas representaciones no son suficientes.

El proceso de entrega es pertinente, en la medida que los servicios proporcionados responden adecuadamente a distintas necesidades que presentan los connacionales en el extranjero, particularmente en los casos en que se identifica una situación de vulnerabilidad en su persona, patrimonio o bienestar. Por demás, la atención y servicios que se otorgan contribuyen directamente a la realización de los objetivos del plan sectorial de la cancillería.

Control

El proceso de control es eficaz, pues se apoya en una plataforma informática web que permite el compartimiento de la información sobre la atención de los casos en tiempo real. En este caso, el conocimiento de la situación o estatus en la atención es inmediato tanto para oficinas centrales, como para el resto de los actores que son usuarios del SIPC. Además, se cumple con la elaboración de informes y bitácoras sobre la atención de casos.

El proceso de control es oportuno, en tanto que se llevan a cabo trabajos de generación de reportes con distintos cortes de temporalidad o, como en el caso de los informes de género, con énfasis en la atención a determinados grupos particularmente poblaciones vulnerables. Ello posibilita mantener el conocimiento sobre la evolución de los casos de atención, así como las características de los casos según las distintas regiones alrededor del mundo.

El proceso de control es suficiente, pues al momento la mayor parte de los informes que se generan desde las instancias de las RME o de oficinas centrales atienden los requerimientos establecidos por la misma DGPME, la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, la Subsecretaria para América del Norte y la Subsecretaría para América Latina y El Caribe. No obstante, se presenta un área de oportunidad enorme para reducir la frecuencia con la que se elaboran los reportes y de simplificar los contenidos o formatos para presentación de avance en la atención de casos de protección. El proceso de control no es pertinente, en tanto que no se cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios ni la calidad de los servicios.

Macroproceso 2. Atención Comunitaria

Planeación

El proceso de planeación para la atención comunitaria es eficaz puesto que genera el Plan Anual de Trabajo, el calendario anual de actividades, las metas de la MIR y al presupuesto para la operación del macroproceso. El proceso es oportuno y suficiente en tanto que la generación de sus productos es oportuna para el logro de los objetivos y todos los productos (plan de trabajo, metas y presupuesto) son generados de manera completa, respectivamente.

El presupuesto con el que cuenta el macroproceso para su operación en cada año fiscal no es un resultado del establecimiento de metas ni la priorización y definición de actividades para la atención de las comunidades de mexicanos en el exterior, sino de criterios presupuestales no definidos de la SHCP. Por esta razón, el proceso de planeación no se considera pertinente.

Difusión

Se considera que el proceso de difusión es eficaz porque se cumple con la generación de productos de la difusión en medios digitales, presenciales e impresos, para dar a conocer, a la comunidad de mexicanos en el exterior, los temas y los servicios que se otorgan sobre las distintas iniciativas. El proceso es oportuno en tanto que se generan los contenidos para la difusión, así como sus modificaciones de manera oportuna, además de que la difusión de los mismos se da a lo largo de todo el año y dependiendo de los calendarios de actividades.

Respecto a la suficiencia del proceso, la estrategia de difusión establecida privilegia la difusión en medios digitales y no considera a la población de mexicanos en el exterior que no cuenta con acceso a dichos medios. Además, existe una escasez de recursos en las RME para generar los productos impresos.

Se considera que el proceso no es pertinente debido a que lo productos generados no son adecuados para hacer llegar la divulgación de las iniciativas a la población de mexicanos en el exterior que no cuenta con accesos a medios digitales.

Producción de Entregables

Respecto al proceso de producción de entregables, éste cumple con el objetivo de generar los instrumentos de implementación y operación de las iniciativas IME (acuerdos de colaboración con

aliados, lineamientos, criterios, guías y formatos, entre otros), por lo que dicho proceso se considera eficaz.

Se considera que el proceso es oportuno porque los instrumentos de implementación y operación de las iniciativas, así como su modificación, son elaborados en el tiempo adecuado para ser utilizados por los responsables de atención comunitaria en las RME.

El proceso de producción de entregables genera los instrumentos suficientes para la implementación y operación de las iniciativas diseñadas para las necesidades de atención comunitaria de la población de mexicanos en el exterior.

El proceso de producción de entregables es pertinente, en tanto que los instrumentos normativos para la implementación y operación de las iniciativas de atención comunitaria son adecuados a las necesidades de las comunidades.

Selección de beneficiarios

El proceso de selección de beneficiarios de la iniciativa IME-Becas es eficaz puesto que da como resultado la determinación del grupo de organizaciones mediante las cuales se beneficia la población de mexicanos en Estados Unidos.

Respecto a la valoración de la oportunidad del proceso, por lo general se cumple con los plazos establecidos en la convocatoria IME-Becas para la dictaminación de las organizaciones que son apoyadas con recursos y co-financian la entrega de servicios educativos.

Se considera que el proceso es suficiente ya que permite seleccionar a las organizaciones necesarias para canalizar los recursos destinados a las IME-Becas.

Y finalmente se considera pertinente porque la selección es llevada a cabo por un órgano colegiado, integrado por miembros de la comunidad, que determina los criterios y dictamina la selección. Este mecanismo propicia la trasparencia y participación ciudadana.

Entrega

Se considera que el proceso de entrega es eficaz porque mediante la coordinación con los aliados y la operación de las iniciativas IME por parte de los responsables de atención comunitaria en los RME se cumple con el objetivo de otorgar atención comunitaria a los mexicanos en el exterior a través de los servicios de cada iniciativa.

El proceso es oportuno porque, los servicios correspondientes a las distintas iniciativas se otorgan en los tiempos establecidos en el calendario anual de actividades y el Plan Anual de Trabajo.

Por otra parte, el proceso no es suficiente porque el personal en las distintas RME ubicadas en los Estados Unidos presenta sobrecarga de trabajo para llevar a cabo las tareas de atención comunitaria, en tanto que, en la mayoría de las RME, es una misma persona la que debe encargarse de los servicios de protección y asistencia consular, de los servicios de documentación consular y de los servicios de atención comunitaria (IME Global). Se considera que el proceso de entrega es pertinente porque Los servicios otorgados y las actividades realizadas son adecuados para la atención de las comunidades de mexicanos en el exterior.

Control

El proceso de control es eficaz puesto que permite conocer los avances de las actividades y del gasto, así como los resultados de la operación de las distintas iniciativas de atención comunitaria, a través de los informes y cargas de información en el SIC, realizados por los responsables de atención comunitaria en las RME. Los informes de avances y de resultados, así como la carga de información al SIC son llevados a cabo oportunamente.

El proceso de control es suficiente dado que brinda la información necesaria y suficiente para observar el desarrollo de la difusión, la selección de beneficiarios (IME-Beca), la entrega de las distintas iniciativas y el nivel de avance de la planeación anual.

Se considera que el proceso de control no es pertinente ya que la generación de informes de avances y resultados para los responsables de atención comunitaria es excesiva y se duplican los esfuerzos de la carga de información sobre comprobación de gastos en el SIC y en el SIGEPP.

Macroproceso 3. Servicios Consulares

Planeación

El proceso de planeación es eficaz al generar adecuadamente el Plan Anual de Trabajo, así como el contribuir a la elaboración del Presupuesto de Egresos para la Red Consular. Estos documentos establecen las directrices de operación de la DGSC y funcionan como instrumento para la asignación de recursos para llevar a cabo las actividades de las oficinas consulares, respectivamente.

El proceso de planeación no es oportuno, pues, aunque el Plan Anual de Trabajo se elabora previo al inicio de un ejercicio fiscal, la presupuestación para la DGSC se encuentra desfasada respecto a

su operación. Lo anterior, derivado de que la asignación de los ingresos consulares, a través del CIC, se da un trimestre después del inicio de un ejercicio fiscal.

Las actividades que se realizan en el proceso de planeación permiten generar el Plan Anual de Trabajo, así como la contribución correspondiente a la DGSC al Presupuesto de Egresos para la Red Consular; por lo que se considera que el proceso es suficiente.

Finalmente, el proceso de planeación es pertinente al ser en el que se generan las directrices de la operación de las oficinas consulares en las RME. Además, es a través de este proceso que la DGSC recibe los recursos para la operación de las oficinas consulares.

Selección de destinatarios

El proceso de selección de destinatarios de los servicios consulares se considera eficaz, pues cumple con el objetivo de ordenar la demanda de servicios de acuerdo a la capacidad de atención de cada RME. Así como descartar a los solicitantes que se presentan en las oficinas con documentación incompleta para realizar su trámite. Lo anterior, permite que la atención en las RME se haga de mejor manera al priorizarla a los solicitantes que cumple con presentar la documentación completa.

De igual manera, el proceso es oportuno pues el requisito de agendar cita para ser atendido en las oficinas consulares de las RME permite que los usuarios reciban una atención más rápida. Además, la revisión cuantitativa de la información que presenta el solicitante agiliza la atención en las oficinas consulares de las RME.

Se considera que el proceso de selección de destinatarios es suficiente pues las actividades que se realizan son las adecuadas para alcanzar el objetivo de mejorar la atención a los solicitantes, así como agilizar el trabajo de las oficinas consulares.

Finalmente, el proceso no es pertinente al identificarse áreas de oportunidad en el servicio de la plataforma MEXITEL. A partir de las entrevistas realizadas se estableció que el personal operativo de la plataforma no siempre se encuentra capacitado de manera adecuada para asignar citas y proveer información fidedigna a los interesados.

Producción de entregables

El proceso es eficaz al cumplir con el objetivo de satisfacer las solicitudes de servicios consulares, cuando éstas cumplen con los requerimientos necesarios. Inicialmente, el proceso considera la

validación de la información presentada y finaliza con la emisión de la documentación solicitada, con lo que se logra que los beneficiarios tramiten los documentos que necesitan.

Se considera que el proceso es oportuno, al genera sus productos de manera inmediata, excepto para el caso de los pasaportes tramitados en RME fuera de los Estados Unidos, que deben ser solicitados al CEPE.

El proceso es suficiente al no contemplar actividades no esenciales para generar sus productos, así como no carecer de actividades que le impidan alcanzar los objetivos del mismo. La verificación de la información, el registro en el SIAC, así como la emisión de los documentos son actividades que, en conjunto, son adecuadas para generar los productos del proceso.

Asimismo, el proceso de producción de entregables en las oficinas consulares en las RME es pertinente al contemplar una revisión de control de calidad, garantizando que los documentos cumplen las especificaciones requeridas.

Entrega

El proceso de entrega se considera eficaz al cumplir con el objetivo de hacer llegar los productos generados en las oficinas consulares a los beneficiarios. De igual manera, el proceso se da en un momento adecuado, después de la generación de los productos, por lo que es oportuno para sus objetivos.

Asimismo, el proceso es suficiente al contemplar las actividades necesarias para garantizar la recepción de los productos por parte de los beneficiarios. De igual manera, el proceso es pertinente al ser adecuado para alcanzar su objetivo, el garantizar la recepción de los servicios consulares por parte de los beneficiarios.

Control

El proceso de control es eficaz al lograr dar seguimiento a las actividades de las oficinas consulares en las distintas RME. La DGSC y las oficinas consulares cuentan con los recursos materiales e informáticos para reportar correctamente sus actividades, así como generar la información adecuada para la toma de decisiones.

Se considera que el proceso es oportuno al ser la etapa en la que se genera la información a partir de la cual la DGSC toma decisiones estratégicas, además de ser el insumo para el proceso de planeación.

Respecto a la suficiencia del proceso, este cumple con considerar actividades necesarias para lograr sus objetivos. La elaboración de informes por parte de las oficinas consulares y el seguimiento por parte de la DGSC permiten sintetizar la información, lo que es indispensable para una adecuada toma de decisiones.

De igual manera, el proceso es pertinente pues permite generar información lo que es de gran utilidad para la DGSC en la planeación y toma de decisiones.

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Planeación

El proceso de planeación se considera eficaz al cumplir con su objetivo de generar un producto que funcione como directriz de las actividades a realizar por parte de la DGD durante un ejercicio fiscal, en este caso el Plan Anual de Trabajo.

De igual manera, el proceso es oportuno al ocurrir con antelación al inicio del ejercicio fiscal. Lo que permite implementar las directrices generadas en la planeación durante el ejercicio.

El proceso cumple con ser suficiente al contemplar las actividades necesarias para generar el Plan Anual de Trabajo.

Finalmente, el proceso es pertinente al ser donde se generan las actividades y directrices que se implementaran durante un ejercicio fiscal. Lo que contribuye a mejorar la operación y atención a los beneficiarios.

Selección de destinatarios

La selección de destinatarios en la expedición de pasaportes en territorio nacional es eficaz al contribuir de establecer una demanda de servicios en función de la capacidad instalada de cada una de las Delegaciones de SRE. De igual manera, contribuye a agilizar la atención en las oficinas al descartar a los solicitantes que se presentan con información incompleta.

Se considera que le proceso es oportuno pues antecede a la etapa de atención, lo que permite agilizar y utilizar de mejora manera los recursos humanos y materiales de las áreas de expedición de pasaportes. Además, contribuye a mejorar la atención de los solicitantes al disminuir los tiempos de espera.

Respecto a la suficiencia, la selección de destinatarios cumple al llevar a cabo actividades necesarias para alcanzar el objetivo de mejorar la atención a los solicitantes, así como agilizar el trabajo de las oficinas consulares.

El proceso es pertinente al contemplar las actividades necesarias para administrar la demanda de expedición de pasaportes en territorio nacional.

Producción de entregables

El proceso de producción de entregables se considera eficaz, pues cumple con su objetivo de generar los documentos solicitados por los interesados. Sus actividades corresponden a la validación de la información presentada por el solicitante, así como la emisión de del documento solicitado con lo que se logra dar trámite a los servicios solicitados por los beneficiarios.

De igual manera, el proceso se considera que es oportuno al ser la continuación de la selección de los beneficiarios, y ser la etapa en la que se formaliza la solicitud y se da tramite a los servicios. Además de ser el proceso en que se generan los servicios finales del macroproceso.

El proceso de producción de entregables cumple con ser suficiente, al contemplar las actividades necesarias para la generación de los productos. Adicionalmente, el proceso es pertinente al ser apropiado para lograr los objetivos del macroproceso.

Entrega

El proceso de entrega es eficaz al cumplir con la recepción de los servicios por parte de los beneficiarios. Asimismo, el proceso se da en un momento adecuado, después de la generación de los productos, por lo que es oportuno para sus objetivos.

El proceso es suficiente al contemplar las actividades necesarias para garantizar la recepción de los productos por parte de los beneficiarios. De igual manera, el proceso es pertinente al ser adecuado para alcanzar su objetivo, el garantizar la recepción de los servicios consulares por parte de los beneficiarios.

Control

El proceso de control se considera eficaz al permitir dar seguimiento a las actividades de las Delegaciones de la SRE referente a la expedición de pasaportes. La DGD cuenta con las herramientas

informáticas que generan la información pertinente para un adecuado control de las acciones realizadas.

El proceso de control es oportuno al ser la etapa final del macroproceso, lo que le permite contar con la mayor cantidad e información disponible sobre las actividades realizadas. Además, el seguimiento continuo por parte de la DGD le permite identificar rápidamente cualquier contingencia y solventarla lo antes posible.

En lo que respecta a la suficiencia del proceso de control, este cumple con el atributo al contemplar las actividades que le permiten alcanzar sus objetivos. Finalmente, el proceso se considera pertinente al generar información de gran utilidad para la toma de decisiones de la DGD.

Hallazgos y resultados

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Planeación

Buenas prácticas

Existe un trabajo sistemático para integrar los objetivos establecidos en el Plan Anual de Trabajo con la planeación del gasto presupuestario. En este caso, destaca que el trabajo de planeación se lleva a cabo con anticipación considerable, buscando integrar en esta parte del proceso el conocimiento sobre la experiencia de atención de los casos de protección en todo el mundo.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en el proceso de planeación.

Producción de entregables.

Buenas prácticas

En relación con el establecimiento de normas o procedimientos para la atención de los casos de protección en distintos contextos, se ha identificado que una buena práctica ha sido la formulación de protocolos de atención y circulares para guiar y priorizar la atención. Estos instrumentos se generan de manera expedita y permiten ir adaptando la operación a las situaciones coyunturales que se van presentando a lo largo del ejercicio fiscal.

Cuellos de botella

En lo referente a la adición/actualización de las *Normas de Protección* se encontró que este procedimiento aún no se encuentra sistematizado y que, en las ocasiones que se detona, la revisión puede demorar sin que se tenga un tiempo definido, pues esto depende de una instancia colegiada integrada por distintas áreas.

Comunicación interna y externa

Buenas prácticas

Existe una adecuada estrategia de vinculación con actores clave con el objetivo de potenciar las acciones de difusión que lleva a cabo el Pp. En este caso, el programa de protección hace un aprovechamiento adecuado de sus recursos humanos y financieros destinados a difusión, lo cual se

complementa con los esfuerzos de los aliados estratégicos para conocer las necesidades de información, así como llevar a cabo acciones de difusión. Este trabajo se lleva a cabo de manera sistemática durante todo el año, lo que le permite al Pp identificar las áreas en donde debe de hacerse mayor énfasis en la difusión de distintos servicios de protección y asistencia consular.

Cuellos de botella

No se han identificado cuellos de botella en el proceso de difusión.

Selección de beneficiarios.

Buenas prácticas

El proceso de selección se basa en criterios establecidos en un documento normativo, lo que garantiza la uniformidad en la selección de los solicitantes.

Cuellos de botella

Únicamente en los casos en donde se suscita una alta demanda de servicios, la captura de información en el SIPC sobre datos de identificación del solicitante incrementa los tiempos de atención para determinar la procedencia del apoyo.

Entrega.

Buenas prácticas

Se ha identificado que la implementación de tecnologías como el CIAM, mejoran la calidad en los procesos de atención y orientación, pues son de ayuda para las personas tanto en el proceso de selección como en el de entrega de los servicios.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en el proceso de entrega.

Control.

Buenas prácticas

Se cuenta con una plataforma informática, el SIPC, la cual permite a los involucrados conocer el estado actual de la atención de los casos de protección. A través de esta plataforma es posible recopilar la información que es relevante para el conocimiento en el avance de las metas, misma que constituye el insumo.

Cuellos de botella

Se ha identificado que la elaboración o integración de distintos tipos de informes, con periodicidades distintas, aunque con contenidos similares, genera cargas de trabajo extraordinarias en las áreas operativas.

Macroproceso 2. Atención Comunitaria

Planeación

Buenas prácticas

En la definición de iniciativas y la programación de actividades que llevan a cabo la DGAPI y la DGAVSIG, se toma en cuenta la información sobre los resultados de la implementación y operación de las iniciativas que los responsables de atención comunitaria vierten en los informes. Esto permite considerar las necesidades y desempeños locales para la asignación de las metas y del presupuesto para la atención comunitaria en cada RME.

Cuellos de botella

No se detectaron cuellos de botella en la planeación.

Difusión

Buenas prácticas

Existe una dirección general adjunta, la DGAVSIG, en la que recae la responsabilidad de la difusión de las iniciativas y servicios de atención comunitaria. Esta responsabilidad está compartida con el área de Comunicación Social de la SRE y está documentada en el Manual de Organización de la misma.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en el proceso de difusión.

Producción de entregables

Buenas prácticas

Se identificó que se replican y amplían las estrategias que han generado buenos resultados. Como es el caso de las “ventanillas”, al observar el éxito de las “ventanillas de salud” actualmente se está

promoviendo las “ventanillas de educación financiera”. Es importante señalar que este proceso cuenta con un manual que especifica su operación.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en la producción.

Selección de beneficiarios

Buenas prácticas

La existencia del Comité Local y su función específica de analizar y seleccionar las propuestas presentadas por organizaciones para el co-financiamiento y canalización de recursos de IME-Becas a la población objetivo de dicha iniciativa, es en sí una buena práctica, ya que promueve la participación de la comunidad de mexicanos en el exterior en las decisiones de la iniciativa y genera mayor confianza de la comunidad en la selección de las organizaciones.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en la selección.

Entrega

Buenas prácticas

La coordinación de los responsables de atención comunitaria con diversos tipos de instituciones y actores sociales para llevar a cabo los eventos o prestar los servicios de atención comunitaria, es una buena práctica que permite fortalecer los lazos del consulado con la comunidad local y reducir de manera importante el costo de la prestación de los servicios de atención a las comunidades.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en la entrega de servicios de atención comunitaria.

Control

Buenas prácticas

La calidad de la información vertida en los informes de resultados, permite documentar las experiencias de implementación y operación y es información valiosa para la toma de decisiones en la modificación, fortalecimiento o eliminación de las distintas iniciativas.

Cuellos de botella

La revisión exhaustiva de los informes de resultados de todas las iniciativas al cierre del año fiscal y principios del siguiente, para la definición y programación de actividades, puede resultar en un cuello de botella o en una carga excesiva de trabajo para el personal de la DGPI, retrasando así el proceso de planeación o disminuyendo la calidad del mismo por el cansancio del personal.

Macroproceso 3. Servicios Consulares

Planeación

Buenas prácticas

El proceso de planeación corresponde a un ejercicio de planeación estratégica, lo que le permite a la DGSC identificar áreas de mejora, y a partir de ellas, generar acciones y directrices para la operación durante el ejercicio fiscal correspondiente. Además, la DGSC cuenta con las herramientas informáticas adecuadas para la generación de información relevante para la toma de decisiones.

De igual manera, la DGSC contribuye de manera oportuna en la elaboración del Presupuesto de Egresos para la Red Consular en conjunto con los demás integrantes del CIC.

Cuellos de botella

Se identificó que el proceso de presupuestación de la DGSC se encuentra desfasado respecto a la operación de la misma. La asignación de los recursos de los ingresos consulares se da un trimestre después del inicio de un ejercicio fiscal. Los agentes entrevistados señalaron que la anterior situación deriva en importantes presiones presupuestales para la DGSC durante la etapa de desfase.

Selección de destinatarios

Buenas prácticas

La dinámica de generación de citas para la atención permite ordenar la atención a los usuarios; así como adecuarlas en función de la capacidad instalada de cada RME. Además, la revisión rápida de la documentación permite agilizar la atención en las oficinas consulares, haciendo un uso más eficiente de los recursos de la RME.

Cuellos de botella

A partir de las entrevistas, se identificó que existen áreas de oportunidad en la calidad del servicio MEXITEL, particularmente en la atención telefónica del mismo. Capacitación no adecuada del personal, así como saturación del servicio fueron los principales comentarios negativos de la plataforma MEXITEL.

Producción de entregables

Buenas prácticas

Las oficinas consulares hacen una correcta verificación de la información que presenta el interesado a través de bases de datos oficiales interconectadas. El proceso de trámite de solicitud se encuentra sistematizado, lo que facilita la recopilación de la información a partir de la estandarización de las acciones.

Cuellos de botella

En ocasiones, el personal de las oficinas consulares no cuenta con la información adecuada para validar la documentación presentada por el interesado. Sin embargo, esto se debe a que las dependencias o agencias de gobierno correspondientes presentan retrasos en la digitalización de la información de los connacionales; lo que se encuentra fuera del ámbito de competencia de la DGSC.

Entrega

Buenas prácticas

Se genera un documento que respalda la entrega de la documentación requerida por parte del connacional interesado.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en el proceso de entrega.

Control

Buenas prácticas

La sistematización del proceso de producción de entregables permite generar información pertinente y uniforme respecto a las actividades de las oficinas consulares en las distintas RME. Esto, facilita la elaboración de los reportes mensuales que integran las oficinas consulares y que detallan

los trámites realizados y los insumos utilizados. Esta información es utilizada por la DGSC en el ejercicio de planeación y para la toma de decisiones.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en el proceso de control.

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Planeación

Buenas prácticas

El proceso de planeación corresponde a un ejercicio de planeación estratégica, lo que le permite a la DGD identificar áreas de mejora, y a partir de ellas, generar acciones y directrices para la operación durante el ejercicio fiscal correspondiente. Para lo anterior, la DGD utiliza la información estadística generada y reportes que elaboran las Delegaciones de la SRE.

De igual manera, la DGSC contribuye de manera oportuna en la elaboración del Presupuesto de Egresos para la Red Consular en conjunto con los demás integrantes del CIC.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella para el proceso de planeación.

Selección de destinatarios

Buenas prácticas

El Sistema de Control de Citas se considera una medida adecuada para ordenar la atención de los interesados en las Delegaciones de la SRE. De igual manera, la plataforma permite adecuar el número de citas en las instalaciones de acuerdo a la capacidad de cada una de las Delegaciones de la SRE.

Asimismo, la revisión cuantitativa de la información agiliza la atención en el proceso de producción de entregables.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en el proceso de selección de destinatarios.

Producción de entregables

Buenas prácticas

El personal de las áreas de expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE cuenta con la experiencia suficiente para identificar posibles inconsistencias en la información presentada por los solicitantes; además, en caso de ser necesario, el personal puede hacer la verificación a partir de las bases de datos oficiales de otras dependencias gubernamentales.

Asimismo, la sistematización del registro de la solicitud y la recopilación de datos contribuye a la generación de información uniforme y estandarizada, lo que facilita las actividades en el proceso de control.

Cuellos de botella

A decir del personal entrevistado, la verificación de la información a través de bases de datos oficiales de otras dependencias no siempre puede realizarse. Pues en ocasiones, las bases de datos se encuentran incompletas lo que dificulta la verificación de la información. Sin embargo, lo anterior no es competencia de la DGD, por lo que no es atribuible a las actividades realizadas por esta.

Entrega

Buenas prácticas

Se genera un documento que respalda la entrega del pasaporte emitido por parte del connacional interesado.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en el proceso de entrega.

Control

Buenas prácticas

La sistematización del proceso de producción de entregables a través del SEPM permite generar información uniforme y estandarizada de las actividades de las Delegaciones de la SRE. Lo anterior, facilita que la elaboración de reportes mensuales por parte de los encargados de las áreas de expedición de pasaportes.

De igual manera, el SEPM permite que la DGD de seguimiento a la operación de las Delegaciones de la SRE en tiempo real. Lo que contribuye a la identificación oportuna de imprevistos que afecten la operación y expedición de pasaportes.

Cuellos de botella

No se identificaron cuellos de botella en el proceso de control en la expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Planeación

Fortalezas

- ✓ La planeación de los servicios de protección y asistencia consular se lleva a cabo de manera suficiente y oportuna: las metas de la MIR, el Plan de Trabajo Anual y el presupuesto se establecen oportunamente, de modo que las RME cuentan con y los recursos presupuestales para la operación de los servicios de protección en un momento adecuado.
- ✓ Para establecer las metas del siguiente año fiscal, la DGPME toma en cuenta el ejercicio presupuestal de dos años anteriores, los planes de trabajo entregados, el número y tipo de servicios prestados y cargados en el SIPC al cierre del año, así como los posibles eventos en el contexto nacional de Estados Unidos que puedan incidir en la demanda de servicios de protección.
- ✓ La amplia experiencia consular de los funcionarios pertenecientes al SEM, involucrados en la planeación dentro de la DGPME, facilita la consideración de necesidades locales de operación en la planeación.

Oportunidades

- ✓ No se detectaron oportunidades en el proceso de planeación.

Debilidades

- ✗ En la práctica, el proceso de planeación toma en cuenta las necesidades locales, las situaciones coyunturales y la estimación de metas por parte de las RME. No obstante, los procedimientos para llevar a cabo dichas actividades y traducir la información generada por las RME en

herramientas para la planeación no están documentados ni institucionalizados, lo cual puede provocar una falta de claridad en la participación de las RME en dicho proceso.

- ✗ Las necesidades presupuestales para la operación de los servicios de protección y asistencia consular son establecidas después de la determinación del techo presupuestal por la DGPOP, y no existen mecanismos para generar situaciones bajo distintos escenarios presupuestales que puedan apoyar en la negociación del presupuesto.
- ✗ Los indicadores de la MIR no son suficientes para medir la calidad de los servicios de protección otorgados. La inexistencia de indicadores y metas que den cuenta de la calidad de los servicios genera incentivos a no tomarla en cuenta en pro del cumplimiento de las metas de desempeño ante las autoridades correspondientes. Esto podría afectar de manera importante la demanda de servicios de protección y el impacto de los mismos en la defensa de los mexicanos en el exterior.

Amenazas

- ✗ Requerimientos de programación presupuestaria de la SHCP que establecen topes en el gasto.

Producción de entregables

Fortalezas

- ✓ Los recursos materiales necesarios para la producción de normatividad y la coordinación institucional que se lleva a cabo en la DGPME son suficientes y adecuados, el personal que está involucrado en estas tareas cuenta con la capacidad, la experiencia y el perfil necesarios.
- ✓ La normatividad, protocolos, guías y otros instrumentos para la operación se realizan, modifican y entregan de forma oportuna para las necesidades de protección de los mexicanos en el exterior.
- ✓ El proceso cuenta con manuales de procedimientos para la atención de los mexicanos en el exterior, que son claros y precisos.
- ✓ La generación y modificación de normatividad, protocolos, guías y otros instrumentos, así como el establecimiento de mecanismos de coordinación, que lleva a cabo la DGPME, considera la diversidad de contextos y coyunturas en el exterior.

Oportunidades

- ✓ No se detectaron oportunidades para este proceso.

Debilidades

- ✗ No se identificaron debilidades en el proceso de producción de entregables.

Amenazas

- ✗ Cambios en las políticas migratorias y en el contexto de los países receptores afectan de manera inesperada las necesidades de protección de los mexicanos en el exterior.
- ✗ Recortes presupuestales afectan la realización de distintos procedimientos.

Comunicación interna y externa

Fortalezas

- ✓ En la atención de casos de protección en el resto del mundo, se fomentan los mecanismos de aprendizaje de buenas prácticas entre las RME.
- ✓ La participación de los aliados estratégicos en la detección de necesidades de información, así como en su difusión, facilita la generación de estrategias adecuadas de comunicación y su alcance a la población objetivo. Esto genera importantes sinergias y permite un uso más eficiente de los recursos destinados a las actividades de difusión.

Oportunidades

- ✓ No se detectaron oportunidades que no se estén aprovechando ya.

Debilidades

- ✗ No se detectaron debilidades en el proceso de difusión.

Amenazas

- ✗ No se detectaron amenazas en la difusión.

Selección de beneficiarios

Fortalezas

- ✓ Para el desarrollo del proceso existen documentos normativos como la *Guía de procedimientos de protección consular* y las *Normas de Protección*.
- ✓ Se cuenta con personal con la experiencia, capacidad y perfil adecuado para la atención y recepción de las solicitudes de protección en las RME.

- ✓ Para el registro de las solicitudes se cuenta con la principal herramienta informática del programa, el SIPC, el cual facilita el adecuado registro de los casos de protección.

Oportunidades

- ✓ Tecnologías de la Información ayudan a resolver problemas de interoperabilidad de bases de datos.

Debilidades

- × En las RME en las que existe una alta demanda de servicios de protección por parte de los connacionales, la capacidad operativa queda rebasada para atender rápida y oportunamente los casos, por lo que su el registro en el SIPC representa un cuello de botella.

Amenazas

- × No se detectaron amenazas.

Entrega

Fortalezas

- ✓ El personal de las RME, así como el personal de sus aliados estratégicos, cuenta con las capacidades y experiencia necesarias en la atención a casos de protección.
- ✓ Los servicios de orientación a través del CIAM son eficaces.
- ✓ Para la entrega de servicios se cuenta con una amplia red de apoyo a nivel local.
- ✓ El personal de protección en las RME da atención continua a los casos de protección que así lo requieren, utilizando el SIPC como una herramienta adecuada para ello.
- ✓ La DGPME otorga a los responsables de protección y asistencia consular el apoyo necesario en los casos de "alto impacto", es decir, aquéllos que son políticamente visibles o delicados.

Oportunidades

- ✓ Tecnologías de la Información permiten el desarrollo de herramientas para el análisis de información en tiempo real.

Debilidades

- × En algunas representaciones no se cuenta con espacios físicos adecuados para la atención de casos de protección.

Amenazas

- ✗ No se detectaron amenazas en la entrega.

Control

Fortalezas

- ✓ Los responsables de protección en las RME integran diariamente la información necesaria para la atención de los casos y el control de las actividades en el SIPC. También integran información sobre el gasto en el SIGEPP.
- ✓ El SIPC facilita la verificación del estado en la atención de los servicios de protección y asistencia consular para todos los involucrados en el proceso.
- ✓ Los responsables de protección y asistencia consular en las RME generan la cantidad suficiente de información sobre el avance de metas, gasto y número y tipo de casos de protección de manera oportuna, lo que permite llevar un control adecuado de la operación del macroproceso.

Oportunidades

- ✓ No se detectaron oportunidades en el proceso de control.

Debilidades

- ✗ La elaboración de los informes por parte de los responsables de protección y asistencia consular en las RME consume una parte considerable del tiempo de los mismos y es excesiva.
- ✗ No existen mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los beneficiarios
- ✗ No se considera en la información para el control del macroproceso, indicadores que den cuenta de la calidad de los servicios otorgados.

Amenazas

- ✗ No se detectaron amenazas

Macroproceso 2. Atención Comunitaria

Planeación

Fortalezas

- ✓ Para la planeación del macroproceso se cuenta con una DGAVSIG que coordina las tareas.
- ✓ Existe una adecuada coordinación entre la DGAVSIG y la DGAPI.

- ✓ Se cuenta con los recursos humanos competentes y la infraestructura necesaria para realizar las actividades.
- ✓ Se utiliza los informes de las RME como insumos para la planeación, lo que permite que ésta no esté totalmente centralizada.
- ✓ Los responsables de atención comunitaria realizan planeación interna de las iniciativas locales lo cual les permite organizar sus recursos para llevar a cabo dichas acciones.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de planeación.

Debilidades

- ✗ Las áreas encargadas de la planeación del macroproceso, toman el techo presupuestal como dado, sin considerar la posibilidad de negociarlo con las autoridades correspondientes.

Amenazas

- ✗ Los continuos recortes presupuestales en años anteriores y la repentina aprobación de los recursos del FAMEU ha generado desbalance en la organización de las actividades.

Difusión

Fortalezas

- ✓ El macroproceso cuenta con áreas responsables de la difusión en la estructura funcional del IME: la dirección DGAVSIG con apoyo de la DDIG.
- ✓ Los contenidos para la difusión son generados por personal especializado en los temas atención (personal de las DGA) y en la problemática de los migrantes en el exterior.
- ✓ Existe una buena coordinación entre la DGAVSIG y Direcciones de Áreas Temáticas para la generación de contenidos de difusión de los distintos temas

Oportunidades

- ✓ Organizaciones aliadas que apoyan las actividades de difusión.

Debilidades

- ✗ Los recursos para la impresión de los contendidos de difusión que envían las oficinas centrales a las RME son insuficientes.

- ✗ La priorización de una estrategia de difusión en medios digitales puede limitar el conocimiento de la población de mexicanos en el exterior que no tiene acceso a los mismos.

Amenazas

- ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de difusión.

Producción de entregables

Fortalezas

- ✓ El macroproceso de atención comunitaria cuenta con la DGAPI que coordina las tareas del personal especializado en los temas de atención para la creación y modificación de las iniciativas de atención del IME en las comunidades de mexicanos en el exterior.
- ✓ Los responsables de atención comunitaria diseñan iniciativas locales y generan contenidos, formatos y herramientas para su implementación. para atender necesidades y oportunidades locales.

Oportunidades

- ✓ Existe un órgano de participación ciudadana (Consejo Nacional para las Comunidades Mexicanas), que recoge la visión de los mexicanos en el exterior en el diseño de las políticas de atención a los migrantes para su integración a los programas de las dependencias, en este caso al Pp E002.
- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de producción de entregables.

Debilidades

- ✗ No se documenta la justificación de implementación de las iniciativas nacionales ni locales ni los criterios utilizados para tomar dicha decisión.

Amenazas.

- ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de producción de entregables.

Selección de beneficiarios

Fortalezas

- ✓ Para la ejecución del proceso de selección de beneficiarios se cuenta con un Comité Local que propone criterios de selección y los aplica para determinar los beneficiarios de la iniciativa IME-Becas.
- ✓ Para el desarrollo de la iniciativa IME-Becas se cuenta con lineamientos que guían, entre otras actividades, la forma (mecanismos) de selección de beneficiarios.
- ✓ Las RME tienen funcionarios con las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas de coordinación en el proceso de selección de beneficiarios.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de selección de beneficiarios.

Debilidades

- ✗ La oportunidad de la selección depende en alto grado de la disponibilidad de tiempo de los integrantes del Comité Local.

Amenazas

- ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de selección de beneficiarios.

Entrega

Fortalezas

- ✓ Existencia de lineamientos, criterios y guías de operación de las iniciativas, así como, de formatos de operación (actas tipo, notas tipo, memorándums, etc.)
- ✓ Las RME tienen funcionarios con las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas de coordinación de las distintas iniciativas.

Oportunidades

- ✓ Existencia de miembros de la comunidad con disposición de participar.
- ✓ Organizaciones e instituciones aliadas relacionadas a las distintas temáticas con la disposición de participar.

Debilidades

- ✗ Falta de recursos humanos para la operación. Se puede suscitar momentos en el que la carga de trabajo de los responsables de atención comunitaria es excesiva derivado del traslape de actividades e insuficiencia de recursos humanos.
- ✗ Falta de mobiliario y equipo para llevar a cabo las sesiones, eventos y reuniones en condiciones óptimas, así como, de equipo audiovisual y multimedia.

Amenazas

- ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de entrega.

Control

Fortalezas

- ✓ En la operación del proceso de control se cuenta con una Dirección General Adjunta (DGAPI) que coordina las tareas de control operativo.
- ✓ En la operación del proceso de control se cuenta con una Dirección General Adjunta (DGAVSIG) que coordina las tareas de control del desempeño.
- ✓ En la operación del proceso de control se cuenta con Direcciones de Áreas Temáticas especializadas, con las competencias adecuadas y la infraestructura necesaria para la coordinación del control de cada iniciativa.
- ✓ En la operación del proceso de control se cuenta con el Sistema Informático de Comunidades (SIC) y un Tablero de Control que apoyan con la recopilación de la información necesaria para llevar a cabo las actividades de control.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de control.

Debilidades

- ✗ En el desarrollo de las actividades realizadas por las RME, derivadas del proceso de control existe una duplicidad de esfuerzos en la comprobación de gastos con DGPOP.
- ✗ En el desarrollo de las actividades realizadas por las RME, derivadas del proceso de control puede existir una sobre carga a los responsables de atención comunitaria con la elaboración de informes parciales y finales.

Amenazas

- ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de control.

Macroproceso 3. Servicios Consulares

Planeación

Fortalezas

- ✓ El proceso de planeación considera las acciones y directrices enfocadas a mejorar la operación y atención de las oficinas consulares en las diversas RME.
- ✓ Se cuenta con herramientas e instrumentos adecuados para generar la información pertinente para el proceso de planeación.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de planeación de los servicios consulares.

Debilidades

- ✗ No se identificaron debilidades en el proceso de planeación de los servicios consulares.

Amenazas

- ✗ El desfase entre el proceso de asignación de los ingresos consulares y la operación de las oficinas consulares ocasiona presiones presupuestarias al inicio de los ejercicios fiscales.

Selección de destinatarios

Fortalezas

- ✓ El servicio de MEXITEL permite asignar y controlar de manera eficiente las citas, en función a la capacidad instalada de las RME.
- ✓ La revisión cuantitativa permite agilizar la atención de los beneficiarios en las oficinas consulares de las RME

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de selección de destinatarios de los servicios consulares.

Debilidades

- ✗ Se evidenció dificultad por parte de los beneficiarios para acceder a los servicios de MEXITEL.

Amenazas

- ✗ La falta de capacitación y las restricciones de tiempo que tienen los operadores de MEXITEL ocasionan que los usuarios no reciban un servicio adecuado.

Producción de entregables

Fortalezas

- ✓ La verificación de la información presentada por los solicitantes se realiza a través de bases de datos oficiales.
- ✓ El trámite de la solicitud se encuentra sistematizada, por lo que los servicios entre RME estén estandarizados.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de producción de entregables de servicios consulares.

Debilidades

- × No se identificaron debilidades en el proceso de producción de entregables en los servicios

Amenazas

- × En algunas ocasiones, la información de las bases de datos oficiales no es completa, lo que dificulta la verificación de la misma.

Entrega

Fortalezas

- ✓ Las oficinas consulares generar un documento que respalda la entrega de los servicios consulares a los beneficiarios.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de entrega de los servicios consulares.

Debilidades

- × Las oficinas consulares no implementan un mecanismo para medir la satisfacción de los beneficiarios.

Amenazas

- × No se identificaron amenazas en el proceso de entrega de los servicios consulares.

Control

Fortalezas

- ✓ La sistematización del proceso de producción de entregables permite información pertinente y uniforme sobre las actividades de las oficinas consulares en las diversas RME.
- ✓ La elaboración de los reportes mensuales resulta sencilla, derivado de la sistematización de la información.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de control de los servicios consulares.

Debilidades

- × No se identificaron debilidades en el proceso de control en los servicios consulares.

Amenazas

- × No se identificaron amenazas en el proceso de control de los servicios consulares.

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Planeación

Fortalezas

- ✓ El proceso de planeación considera las acciones y directrices enfocadas a mejorar la operación y atención de las áreas de expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE.
- ✓ Se cuenta con herramientas e instrumentos adecuados para generar la información pertinente para el proceso de planeación.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de planeación en la expedición de pasaportes en territorio nacional.

Debilidades

- × No se identificaron debilidades en el proceso de planeación de los servicios consulares.

Amenazas

Selección de destinatarios

Fortalezas

- ✓ El Sistema de Control de Citas es una herramienta adecuada que permite asignar de manera eficiente la atención a los beneficiarios en las áreas de expedición de pasaportes de las Delegaciones de la SRE.
- ✓ La revisión cuantitativa permite agilizar la atención de los beneficiarios en las áreas de expedición de pasaportes de las Delegaciones de la SRE.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de selección de destinatarios en la expedición de pasaportes en territorio nacional.

Debilidades

- ✗ No se identificaron debilidades en el proceso de selección de destinatarios en la expedición de pasaportes en territorio nacional.

Amenazas

- ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de selección de destinatarios en la expedición de pasaportes en territorio nacional.

Producción de entregables

Fortalezas

- ✓ El personal de las áreas de expedición de pasaportes cuenta con la capacitación suficiente para identificar inconsistencias en la información presentada por los solicitantes.
- ✓ La verificación de la información presentada por los solicitantes se realiza a través de bases de datos oficiales.
- ✓ El trámite de la solicitud se encuentra sistematizada, por lo que los servicios entre Delegaciones de la SRE están estandarizados.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de producción de entregables en la expedición de pasaportes en territorio nacional.

Debilidades

- ✗ No se identificaron debilidades en el proceso de producción de entregables en la expedición de pasaportes en territorio nacional.

Amenazas

- ✗ En algunas ocasiones, la información de las bases de datos oficiales no es completa, lo que dificulta la verificación de la misma.

Entrega

Fortalezas

- ✓ Las áreas de expedición de pasaportes de las Delegaciones de la SRE generan un documento que respalda la correcta entrega de los pasaportes emitidos en las Delegaciones de la SRE.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de entrega en la expedición de pasaportes en territorio nacional.

Debilidades

- ✗ No se identificaron debilidades en el proceso de entrega en la expedición de pasaportes en territorio nacional

Amenazas

- ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de entrega en la expedición de pasaportes en territorio nacional.

Control

Fortalezas

- ✓ La sistematización del proceso de producción de entregables a través del SEPM permite obtener información pertinente y uniforme sobre las actividades de las áreas de expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE.
- ✓ La elaboración de los reportes mensuales resulta sencilla, derivado de la sistematización de la información.

Oportunidades

- ✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de control en la expedición de pasaportes en territorio nacional.

Debilidades

- ✗ No se identificaron debilidades en el proceso de control en los servicios consulares.

Amenazas

- ✗ No se identificaron amenazas en el proceso de control en la expedición de pasaportes en territorio nacional

Conclusiones, valoración global de la operación del Pp y recomendaciones

Conclusiones

A partir del análisis de los macroprocesos del Pp E002, se identificó que éstos presentan un alto grado de consolidación toda vez que los procesos cuentan con la normatividad necesaria, así como con los recursos humanos, materiales e informáticos requeridos para la generación de los servicios de protección y asistencia consular, atención comunitaria, servicios consulares y expedición de pasaportes en el territorio nacional.

En el macroproceso de Servicios de protección y asistencia consular se identificaron buenas prácticas, entre las que destaca la formulación de protocolos de atención y circulares que se generan como guía o instrumentos de priorización de manera expedita y permiten ir adaptando la operación a las situaciones coyunturales que se van presentando a lo largo del ejercicio fiscal, el uso del SIPC para el registro y la atención de los casos de protección en las RME, así como la utilidad de dicho sistema para el control y la toma de decisiones sobre la planeación de las actividades del siguiente año fiscal. Un importante cuello de botella detectado es en el proceso de selección de beneficiarios cuando existe una alta demanda de servicios, en donde el registro de casos es tardado, generando retrasos en la atención.

Asimismo, se identificaron fortalezas como la existencia de personal calificado con alta experiencia y con un perfil adecuado, normatividad y criterios definidos para la toma de decisiones, el uso del SIPC para la operación y control, y el intercambio de experiencias en el caso de las RME ubicadas fuera de Estados Unidos. Entre las principales debilidades se encuentran la necesidad de documentación e institucionalización de los mecanismos para generar las metas y planes de trabajo en las RME y traducirlos, por parte de la DGPME, en herramientas para la planeación y asignación de presupuesto; las limitaciones en la capacidad de atención a los solicitantes de los servicios en las RME en las que la demanda de atención es alta; la insuficiencia de espacios adecuados para la atención de los casos de protección; la carga excesiva de trabajo que la elaboración de informes impone a los responsables de protección en las RME; la carencia de indicadores de calidad de los servicios y de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios sobre la entrega de los servicios. Entre las principales amenazas se detectaron los recortes presupuestales, los cambios de sexenio y las modificaciones en la política migratoria y el contexto de los países de destino de los mexicanos en el exterior.

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

Para el caso del macroproceso de servicios consulares se detectó como buena práctica la eficacia, oportunidad y calidad en la entrega de los servicios/ documentos consulares. No se detectaron cuellos de botella. Con respecto a las fortalezas destaca la eficiencia en la asignación de las citas, la generación de la documentación solicitada, su entrega y el proceso de control que realizan las oficinas consulares en coordinación con la DGSC. Sin embargo, se identificó un área de oportunidad en la calidad del servicio de la plataforma MEXITEL, a partir de las entrevistas con responsables de las oficinas consulares se hizo patente la existencia de personal de MEXITEL que no se encuentra capacitado para orientar y auxiliar adecuadamente a los beneficiarios.

Respecto al macroproceso de expedición de pasaportes en territorio nacional, no se identificaron cuellos de botella en su operación y desarrollo. El macroproceso presenta fortalezas en la selección de beneficiarios, al asignar citas de manera sistematizada y de acuerdo a la capacidad de cada una las áreas de expedición de pasaporte. De igual manera, cuenta con los mecanismos necesarios para generar sus productos entregables de manera oportuna y pertinente. Como área de oportunidad se

identificó la necesidad de desarrollo de mecanismos necesarios para agilizar la verificación de la información con las agencias de gobierno correspondientes.

Derivado de lo anterior, es posible decir que los macroprocesos cumplen de manera adecuada con los atributos de eficacia, oportunidad y suficiencia; es decir los procesos son eficaces para el cumplimiento de las metas establecidas, se llevan a cabo en los tiempos determinados para la entrega de servicios y coadyuvan al logro de los objetivos del Pp. Respecto a la pertinencia, es en este atributo donde se identificaron las principales áreas de oportunidad.

Valoración global del Pp

La valoración global cuantitativa de los macroprocesos que integran el Pp E002 es de 85%. El mayor puntaje corresponde al atributo de eficacia, donde se encontró que los cuatro macroprocesos cuentan con procesos eficaces. Mientras que los atributos de oportunidad, suficiencia y pertinencia obtuvieron cuatro de los cinco puntos posibles.

Valoración cuantitativa global de los macroprocesos del Pp E002

Atribución	Calificación
Eficacia	5
Oportunidad	4
Suficiencia	4
Pertinencia	4
Total	17
Valoración cuantitativa global	**85%**

A continuación, se presenta la valoración de los atributos de los distintos procesos que integran cada Macroproceso del Pp E002.

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

La valoración cuantitativa del macroproceso de servicios de protección y asistencia consular del Pp E002 es de 85%. Los mayores puntajes corresponden a los atributos de eficacia y oportunidad con cinco puntos de cinco posibles, mientras que los atributos de suficiencia y pertinencia obtuvieron respectivamente tres y cuatro de los cinco puntos posibles.

Valoración cuantitativa global de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Atribución	Calificación
Eficacia	5
Oportunidad	5
Suficiencia	3
Pertinencia	4
Total	16
Valoración cuantitativa global	**85%**

A continuación, se presenta la valoración de cada uno de los atributos de los procesos del Macroproceso de servicios de protección y asistencia consular.

Valoración global de Eficacia de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Genera Plan Anual de Trabajo, programación del presupuesto, indicadores de la MIR y su carga en los sistemas de información correspondientes. El proceso se sustenta en un marco normativo claramente establecido.
Producción de entregables	Sí	En la elaboración/actualización de *Normas de Protección*, protocolos de atención, mecanismos de coordinación, memorandos de entendimiento o acuerdos de colaboración, se identifican los actores o socios estratégicos para el logro en los objetivos de protección y se establecen los medios necesarios para la operación con respecto a las metas establecidas.
Comunicación interna y externa	Sí	Se llevan a cabo diversas estrategias que posibilitan la diseminación del conocimiento sobre los servicios de protección y asistencia consular a distintos públicos.
Selección de beneficiarios	Sí	Cumple con la meta de registrar todas las solicitudes de atención a casos de protección.
Entrega	Sí	Los servicios responden directamente a las necesidades canalizadas por los solicitantes. En la mayor parte de los casos, los servicios ofrecidos tienen resolución durante el mismo día que se recibe la solicitud.
Control	Sí	Además de que el proceso se apoya en una plataforma informática que permite el compartimiento de la información sobre la atención de los casos, en tiempo real, se cumple con la elaboración de informes y bitácoras sobre la atención de casos.
Porcentaje de procesos eficaces	**100%**	

Valoración global de Oportunidad de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Se inicia con anticipación y se define la planeación, considerando igualmente los tiempos institucionalmente establecidos para la carga de la información de metas y programa de gasto. Además, RME cuentan con el presupuesto asignado a protección de manera oportuna para su operación.
Producción de entregables	Sí	Se mantienen actualizadas las *Normas de Protección* y se procura la elaboración de protocolos de atención; y se implementan oportunamente mecanismos de coordinación, memorandos de entendimiento o acuerdos de colaboración, relevantes para la identificación de actores que coadyuvan y potencian el logro de los objetivos del Pp.
Comunicación interna y externa	Sí	Se realiza de manera continua y de forma sistemática durante todo el año. En los casos en que se presentan coyunturas, tales como catástrofes naturales, se preparan infografías o se plantean estrategias para atender la necesidad de información en estos contextos particulares de manera oportuna.
Selección de beneficiarios	Sí	La realización del proceso de selección se lleva a cabo de manera inmediata después de que el solicitante acude a demandar servicios de protección y asistencia consular.
Entrega	Sí	Se proporciona de la manera más expedita posible, o se brinda cuando las personas enfrentan por lo general situaciones de mayor vulnerabilidad, o se procura se realice en los plazos de tiempo que resuelven la necesidad/problemática que expone el solicitante.
Control	Sí	Se generan reportes con distintos cortes de temporalidad, o que hacen énfasis en la atención a determinados grupos o poblaciones estratégicas para la política de la cancillería.
Porcentaje de procesos oportunos	**100%**	

Valoración global de Suficiencia de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	No	La definición de indicadores y metas en la MIR no es suficiente, pues los indicadores establecidos no reflejan adecuadamente la calidad de los servicios de protección y asistencia consular prestados.
Producción de entregables	Sí	El proceso de producción de entregables es suficiente, pues produce la documentación normativa como las herramientas necesarias para la adecuada operación de los servicios de protección y asistencia consular en las RME.
Comunicación interna y externa	Sí	Se utilizan los medios necesarios para alcanzar a toda la población objetivo, incluyendo aquellos medios de los aliados estratégicos
Selección de beneficiarios	No	El proceso de selección no es suficiente, pues bajo circunstancias de alta demanda, los responsables del área de protección en las RME enfrentan dificultades para el registro de los casos, generando cuellos de botella en la atención.
Entrega	No	La cobertura en la atención sigue siendo limitada, o bien enfrenta las barreras de la distancia entre las RME y el lugar donde se encuentra el solicitante. Además, existe, en algunas RME, una insuficiencia de espacios físicos adecuados para la atención de los casos de protección.
Control	Sí	Los informes que se generan desde las instancias de las RME o de oficinas centrales, atienden los requerimientos establecidos por la misma DGPME, la Subsecretaria para América del Norte, la Subsecretaría para América Latina y El Caribe, DGPOP y la SHCP, y permiten tener control sobre las acciones y actividades que se lleven a cabo en las RME.
Porcentaje de procesos suficientes	**50%**	

Valoración global de Pertinencia de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Las necesidades de recursos de las RME son consideradas en el plan anual de trabajo y en las metas que cargan en el SIPC y las situaciones coyunturales son consideradas para la operación en el año fiscal.
Producción de entregables	Sí	Las normas y herramientas para la operación de los servicios de protección y asistencia consular en las RME son adecuadas ya que facilitan la toma de decisiones y guían las acciones de protección.
Comunicación interna y externa	Sí	Se cuenta con capacidad operativa para establecer alianzas con actores locales, pues estos complementan y potencian los recursos que del Pp se destinan a las actividades de difusión del programa de protección.
Selección de beneficiarios	Sí	Es necesario para orientar la focalización hacia aquella población que presenta las vulnerabilidades a las que se refieren las *Normas de Protección*.
Entrega	Sí	Los servicios proporcionados responden adecuadamente a distintas necesidades que presentan los connacionales en el extranjero, particularmente en los casos en que se identifica una situación de vulnerabilidad en su persona, patrimonio o bienestar.
Control	No	No cuentan con mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios y la calidad de los servicios.
Porcentaje de procesos pertinentes	**83.33%**	

Macroproceso 2. Atención Comunitaria

La valoración cuantitativa del macroproceso de Atención comunitaria del Pp E002 es de 75%. Los mayores puntajes corresponden a los atributos de eficacia y oportunidad con el total de puntos posibles (5), mientras que los atributos de suficiencia y pertinencia obtuvieron respectivamente tres y dos de cinco puntos posibles.

Entre los procesos que no presentaron ninguna deficiencia son los de planeación y selección de beneficiarios (IME-Becas). Los procesos de difusión, producción de entregables y entrega, presentan alguna dificultad en el atributo de suficiencia y el proceso de control no cumple con el atributo de pertinencia.

Valoración Cuantitativa global cuantitativa de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

Atribución	Calificación
Eficacia	5
Oportunidad	5
Suficiencia	3
Pertinencia	2
Total	15
Valoración cuantitativa global	**75%**

A continuación, se presenta la valoración de cada uno de los atributos de los procesos del macroproceso de Atención Comunitaria.

Valoración global de Eficacia de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Genera el Plan Anual de Trabajo, las metas de la MIR y el presupuesto para la operación anual del macroproceso de atención comunitaria (plan de trabajo, metas y presupuesto).
Difusión	Sí	Se cumplen con la generación de productos de la difusión en medios digitales, presenciales e impresos, para dar a conocer a la comunidad de mexicanos en el exterior, los temas y los servicios que se otorgan sobre las distintas iniciativas.
Producción de entregables	Sí	Se cumple con el objetivo de generar los instrumentos que norman y guían la operación de las iniciativas IME.
Selección de beneficiarios	Sí	Se cumple con la generación de un listado de organizaciones seleccionadas mediante las cuales se canalizarán los apoyos.
Entrega	Sí	Se cumple con el objetivo de otorgar atención comunitaria a los mexicanos en el exterior a través de los servicios de cada iniciativa.
Control	Sí	Permite conocer a través de los informes, los resultados de la operación de las distintas iniciativas y del desempeño de la atención comunitaria en general. Se genera la información suficiente para la toma de decisiones y el seguimiento al avance presupuestario.
Porcentaje de procesos eficaces	**100%**	

Valoración global de Oportunidad de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Genera los productos (Plan Anual de Trabajo, metas y presupuesto) en un tiempo adecuado para el logro de los objetivos del IME.
Difusión	Sí	Se generan los contenidos para la difusión, así como sus modificaciones de manera oportuna, además de que la difusión de los mismos se da a lo largo de todo el año y dependiendo de los calendarios de actividades.
Producción de entregables	Sí	Los instrumentos para la implementación y operación de las iniciativas, así como su modificación, son elaborados en el tiempo adecuado para ser utilizados por los operadores.
Selección de beneficiarios	Sí	Se cumple con los plazos establecidos en la convocatoria IME-Becas para la dictaminación de las organizaciones que serán apoyadas.
Entrega	Sí	Los servicios correspondientes a las distintas iniciativas se otorgan en los tiempos establecidos en el calendario anual de actividades y el Plan Anual de Trabajo.
Control	Sí	Los informes que generan los responsables de atención comunitaria y los que generan el IME para reportar avances y resultados son generados en el tiempo adecuado.
Porcentaje de procesos oportunos	**100%**	

Valoración global de Suficiencia de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Se generan de forma completa los productos de planeación (plan anual, metas y presupuesto).
Difusión	No	La estrategia de difusión establecida privilegia la difusión en medios digitales y no considera a la población de mexicanos en el exterior que no cuenta con accesos a dichos medios. Además, existe una escasez de recursos en las RME para generar los productos impresos.
Producción de entregables	Sí	El proceso genera los instrumentos suficientes para la implementación y operación de las iniciativas diseñadas para las necesidades de atención comunitaria de la población de mexicanos en el exterior.
Selección de beneficiarios	Sí	La selección de las organizaciones es suficiente para canalizar la totalidad de los recursos con los que se cuenta para IME-Becas.
Entrega	No	El personal en los RME distintos a los ubicados en los Estados Unidos es insuficiente para llevar a cabo las tareas de atención comunitaria.
Control	Sí	Los informes de los responsables de atención comunitaria brindan la información necesaria para observar el desarrollo de la difusión, la selección de beneficiarios (IME-Becas), la entrega de las distintas iniciativas y el nivel de avance de la planeación anual.
Porcentaje de procesos suficientes	**66.66%**	

Valoración global de Pertinencia de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	No	El presupuesto no es un resultado del proceso de planeación, sino de la asignación del techo presupuestal por parte de la SHCP y no se cuenta con herramientas para la negociación del mismo.
Difusión	No	Los productos generados no son adecuados para hacer llegar la divulgación de las iniciativas a la población de mexicanos en el exterior que no cuenta con accesos a medios digitales.
Producción de entregables	Sí	Los instrumentos normativos para la implementación y operación de las iniciativas de atención comunitaria son adecuados a las necesidades detectadas de las comunidades de mexicanos en el exterior.
Selección de beneficiarios	Sí	El mecanismo de selección de organizaciones propicia la trasparencia y participación ciudadana para la entrega de los beneficios de IME-Becas.
Entrega	Sí	Los servicios otorgados y las actividades realizadas son adecuados para la atención de las comunidades de mexicanos en el exterior.
Control	No	Es excesivo la generación de informes de avances y resultados en los responsables de atención comunitaria y existe duplicidad de esfuerzos se duplican los esfuerzos de la carga de información en el SIC y en el SIGEPP.
Porcentaje de procesos pertinentes	**50%**	

Macroproceso 3. Servicios Consulares

La valoración cuantitativa global del Macroproceso 3 Servicios Consulares es de 90%. Los mayores puntajes se obtuvieron en los atributos de eficacia y suficiencia. Mientras que, para la oportunidad del macroproceso, parte de la planeación depende de factores externo fuera de la competencia de la DGSC. De igual manera, se identificó un área oportunidad en la pertinencia del proceso de selección de beneficiarios respecto a la calidad de los servicios de la plataforma MEXITEL.

Valoración cuantitativa global del Macroproceso 3. Servicios consulares

Atribución	Calificación
Eficacia	5
Oportunidad	4
Suficiencia	5
Pertinencia	4
Total	18
Valoración cuantitativa global	**90%**

A continuación, se presenta la valoración de cada uno de los atributos del Macroproceso 3. Servicios Consulares.

Valoración global de Eficacia de los procesos del Macroproceso 3. Servicios consulares

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	El proceso genera el Programa Anual de Trabajo, además de contribuir a la integración del Presupuesto de Egresos de la Red Consular.
Selección de beneficiarios	Sí	La dinámica de generación de cita para la atención de solicitud de trámites contribuye a ordenar la demanda de servicios. De igual manera, la revisión cuantitativa de la información presentada por el interesado permite agilizar la atención en las oficinas consulares de las RME.
Producción de entregables	Sí	Cumple con su objetivo de satisfacer las solicitudes de servicios consulares.
Entrega	Sí	Cumple con el objetivo de hacer llegar los productos generados en las oficinas consulares a los beneficiarios
Control	Sí	Logra dar seguimiento a las actividades de las oficinas consulares en las distintas RME.
Porcentaje de procesos eficaces	**100 %**	

Valoración global de Oportunidad de los procesos del Macroproceso 3. Servicios consulares

Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	No	Aunque el Programa Anual de Trabajo se elabora previo al inicio de un ejercicio fiscal, la presupuestación para la DGSC se encuentra desfasada respecto a su operación.
Selección de beneficiarios	Sí	El requisito de agendar cita para ser atendido en las oficinas consulares de las RME permite que los usuarios reciban una atención más rápida. Además, la revisión cuantitativa de la información que presenta el solicitante agiliza la atención en las oficinas consulares de las RME.
Producción de entregables	Sí	El proceso genera sus productos de manera inmediata, excepto en el caso de los pasaportes solicitados al CEPE.
Entrega	Sí	Se da en un momento adecuado, después de la generación de los productos, por lo que es oportuno para sus objetivos.
Control	Sí	Es oportuno al generar la información a partir de la cual la DGSC realiza el ejercicio de planeación y la toma de decisiones.
Porcentaje de procesos oportunos	**80 %**	

Valoración global de Suficiencia de los procesos del Macroproceso 3. Servicios consulares

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Las actividades que se realizan en el proceso de planeación permiten generar el Programa Anual de Trabajo, así como la contribución correspondiente a la DGSC al Presupuesto de Egresos para la Red Consular.
Selección de beneficiarios	Sí	Las actividades que se realizan son las adecuadas para alcanzar el objetivo de mejorar la atención a los solicitantes, así como agilizar el trabajo de las oficinas consulares.
Producción de entregables	Sí	No contempla actividades no esenciales para generar sus productos, así como no carece de actividades que le impidan alcanzar los objetivos del mismo
Entrega	Sí	Contempla las actividades necesarias para garantizar la recepción de los productos por parte de los beneficiarios.
Control	Sí	La información que se reporta sobre los avances en las metas, los servicios otorgados y el seguimiento del gasto es suficiente.
Porcentaje de procesos suficientes	**100%**	

Valoración global de Pertinencia de los procesos del Macroproceso 3. Servicios consulares

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Es la etapa en la que se generan las directrices de la operación de las oficinas consulares en las RME. Además, es a través de este proceso que la DGSC recibe los recursos para la operación de las oficinas consulares.
Selección de beneficiarios	No	La calidad del servicio de la plataforma MEXITEL presenta áreas de oportunidad. EL personal no siempre se encuentra capacitado para orientar y brindar apoyo a los interesados.
Producción de entregables	Sí	Los productos cumplen con las especificaciones establecidas en la normatividad aplicable.
Entrega	Sí	Garantiza la recepción de los servicios consulares por parte de los beneficiarios.
Control	Sí	Permite generar información adecuada para la DGSC en la planeación y toma de decisiones.
Porcentaje de procesos pertinentes	**80 %**	

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

La valoración cuantitativa global del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional es de 100%. La principal área de oportunidad dentro del macroproceso se encuentra en la relación que las áreas de expedición de pasaportes deben fomentar con las dependencias gubernamentales correspondientes que le permitan solventar las dificultades presentes en las bases de datos para la validación de la información de los solicitantes.

Valoración Cuantitativa Global del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Atribución	Calificación
Eficacia	5
Oportunidad	5
Suficiencia	5
Pertinencia	5
Total	5
Valoración cuantitativa global	**100 %**

A continuación, se presenta la valoración de cada uno de los atributos del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional.

Valoración global de Eficacia de los procesos del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Cumple con el objetivo de generar un producto que funcione como directriz de las actividades a realizar por parte de la DGD durante un ejercicio fiscal.
Selección de beneficiarios	Sí	Establece una demanda de servicios en función de la capacidad instalada de cada una de las Delegaciones de SRE. Además, contribuye a agilizar la atención en las oficinas al descartar a los solicitantes que se presentan con información incompleta.
Producción de entregables	Sí	Cumple con el objetivo de generar los documentos solicitados por los interesados.
Entrega	Sí	Garantiza la recepción de los servicios por parte de los beneficiarios.
Control	Sí	Permite dar seguimiento a las actividades de las Delegaciones de la SRE referente a la expedición de pasaportes.
Porcentaje de procesos eficaces	**100 %**	

Valoración global de Oportunidad de los procesos del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Ocurre con antelación al inicio del ejercicio fiscal, lo que permite implementar las directrices generadas en la planeación durante el ejercicio.
Selección de beneficiarios	Sí	Antecede a la etapa de atención, lo que permite agilizar y utilizar de mejora manera los recursos humanos y materiales de las áreas de expedición de pasaportes
Producción de entregables	Sí	Es la continuación de la selección de los beneficiarios, y ser la etapa en la que se formaliza la solicitud y se da tramite a los servicios.
Entrega	Sí	Es oportuno al ser la continuación de la generación de los productos, y ser donde se formaliza la entrega a los beneficiarios.
Control	Sí	Al ser la etapa final del macroproceso esto le permite contar con la mayor cantidad e información disponible sobre las actividades realizadas
Porcentaje de procesos oportunos	**100 %**	

Valoración global de Suficiencia de los procesos del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Contemplar las actividades necesarias para generar el Plan Anual de Trabajo.
Selección de beneficiarios	Sí	Lleva a cabo actividades necesarias para alcanzar el objetivo de mejorar la atención a los solicitantes, así como agilizar el trabajo de las oficinas consulares.
Producción de entregables	Sí	En esta etapa se realiza la formalización de la solicitud por parte de los beneficiaros, así como la expedición de los documentos.
Entrega	Sí	Contiene las actividades necesarias para que los beneficiarios reciban los pasaportes expedidos.
Control	Sí	Sus actividades permiten dar seguimiento a las acciones de las Delegaciones de la SRE referente a la expedición de pasaportes
Porcentaje de procesos suficientes	**100 %**	

Valoración global de Pertinencia de los procesos del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Es pertinente al ser donde se generan las actividades y directrices que se implementaran durante un ejercicio fiscal. Lo que contribuye a mejorar la operación y atención a los beneficiarios.
Selección de beneficiarios	Sí	Lleva a cabo las actividades necesarias para administrar la demanda de expedición de pasaportes en territorio nacional.
Producción de entregables	Sí	Es apropiado para lograr los objetivos del macroproceso.
Entrega	Sí	Es adecuado para alcanzar su objetivo, el garantizar la recepción de los servicios consulares por parte de los beneficiarios.
Control	Sí	Generarla información para la toma de decisiones de la DGD.
Porcentaje de procesos pertinentes	**100 %**	

Recomendaciones

Macroproceso 1. Servicios de protección consular

Planeación

- Fortalecer el proceso de planeación con la documentación e institucionalización de los procedimientos de estimación de metas y elaboración de planes de trabajo en las RME, su envío a la DGPME y la traducción de ésta información en herramientas para la generación del Plan Anual de Trabajo y la presupuestación de acciones. Esto permitirá dar mayor claridad a la participación de las RME en la planeación.
- Fortalecer la planeación con los instrumentos de diagnóstico de necesidades y capacidad de atención en las RME para argumentar la negociación de techos presupuestales más altos.
- Incluir, ya sea en la MIR o en el SIPC, indicadores de calidad en la entrega de servicios, de modo que este importante aspecto de los servicios de protección y asistencia consular no quede fuera de la medición del desempeño del macroproceso y del Pp y no se desincentive el mismo.

Producción de entregables

No hay recomendaciones para el proceso de producción de entregables

Comunicación interna y externa

El proceso de comunicación interna y externa, en el que se incluye la difusión, opera adecuadamente y es adecuado a los objetivos del Pp.

Selección de beneficiarios

- Diseñar mecanismos para la automatización del ingreso de los datos generales de solicitantes de servicios de protección asistencia consular, con la finalidad de reducir el tiempo de registro de los casos de protección.

Entrega

- Incluir en las normas de protección un apartado o consideración referente al uso de espacios físicos en los consulados/embajadas destinados exclusivamente para la atención de los casos de protección, que cumplan con condiciones de privacidad que sean necesarias para atender los casos de protección.

Control

- Generar e implementar mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios con los servicios de protección y asistencia consular, en específico, diseñar y aplicar encuestas de satisfacción a los usuarios de servicios de protección y asistencia consular.
- Simplificar los formatos de informes para un uso más ejecutivo y estratégico.
- Implementar encuestas de calidad en RME y Delegaciones, para conocer y mejorar la atención otorgada a los usuarios de los servicios de protección y asistencia consular.

Macroproceso 2. Atención comunitaria

Planeación

- Implementar una estrategia de negociación del techo presupuestal especificando los aspectos que son sujetos a limitaciones y argumentando las repercusiones que estos tienen para el logro de los objetivos del IME.
- Generar un plan de atención estratégico con una visión transexenal que fije las directrices de la institución en la atención a la comunidad de mexicanos en el exterior; dicho documento puede servir para mantener claridad en los objetivos y su estrategia de atención a pesar de los cambios de gestión.

Difusión

- Impulsar la impresión de material para su entrega a organizaciones aliadas que apoyan la difusión.
- Presupuestar a inicios del año fiscal los recursos necesarios para cubrir las necesidades de impresión en las RME.
- Generar estrategias de difusión que no consideren el acceso a medios digitales y redes sociales.

Producción de entregables

- Se siguiere crear una guía que establezca el contenido mínimo de las propuestas de creación de las nuevas iniciativas (diagnóstico, objetivos, identificación de aliados, estrategia de operación, marco jurídico y propuesta de metas).

Selección de beneficiarios

- Definir mecanismos adicionales a las videoconferencias para llevar a cabo las reuniones de Comité Local. Valorar la viabilidad de definir sustitutos.

Entrega

- Fortalecer la coordinación entre las Direcciones Temáticas para reducir los traslapes de las actividades realizadas en cada iniciativa por parte de los responsables de atención comunitaria.
- Establecer una estrategia de fortalecimiento de recursos para la atención en las RME distintas a las ubicadas en Estados Unidos (IME Global).

Control

- Analizar la viabilidad de generar interoperabilidad entre el SIC y el SIGEPP, de modo que la información de la comprobación del gasto no tenga que cargarse dos veces.
- Se recomienda simplificar los informes (parciales y finales) que se solicitan a los responsables de atención comunitaria, limitando su contenido a lo estrictamente necesario y útil, así como explorar la posibilidad de ampliar las capacidades del SIC para sistematizar y hacer más eficiente y sencilla la elaboración y envío de informes.

Macroproceso 3. Servicios consulares

Planeación

- Generar estrategias que permitan a la DGSC hacer frente a las presiones presupuestarias durante el periodo de desfase del proceso de asignación de ingresos consulares, con la finalidad de que las RME cuenten con los recursos necesarios para otorgar los servicios a los beneficiarios.

Selección de beneficiarios

- La DGSC debe diseñar mecanismos de revisión y evaluación de las capacidades de los operadores de MEXITEL, con el fin de garantiza la calidad de los servicios otorgados a los beneficiarios.
- La DGSC debe generar mecanismos adecuados para garantizar que el servicio de citas MEXITEL proporcione un servicio adecuado y la información correcta a los usuarios.
- Generar mecanismos de interoperabilidad entre el SIPC y el SIAC de facilitar la identificación de las personas que solicitan servicios de protección y asistencia consular en las RME.

Producción de entregables

- Es recomendable que la Cancillería genere los mecanismos necesarios para agilizar la verificación de la información con las agencias de gobiernos correspondientes. Esto puede darse a través de acuerdos de cooperación o interconexión de las bases de datos.

Entrega

- Implementar mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios con los servicios.

Control

- No hay recomendaciones para el proceso de control.

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Planeación

- No hay recomendaciones para el proceso de planeación.

Selección de beneficiarios

- No hay recomendaciones para el proceso de selección de destinatarios.

Producción de entregables

- Es recomendable que la Cancillería genere los mecanismos necesarios para agilizar la verificación de la información con las agencias de gobiernos correspondientes. Esto puede darse a través de acuerdos de cooperación o interconexión de las bases de datos.

Entrega

- No hay recomendaciones para el proceso de entrega.

Control

- No hay recomendaciones para el proceso de control.

Anexos

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	05 – Relaciones Exteriores
	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el Pp	Secretaría de Relaciones Exteriores
	Unidad(es) Responsable(s)	J00 Instituto de los Mexicanos en el Exterior 211 Dirección General de Protección a Mexicanos en el Exterior 212 Dirección General de Servicios Consulares 611 Dirección General de Delegaciones
	Modalidad y Clave Presupuestal	E002
	Nombre del Pp	Atención, protección, servicios y asistencia consulares
	Año de Inicio de operaciones	2016
	Responsable titular del Pp	Embajador Jacob Prado González
	Teléfono de contacto	(55) 3686 5100
	Correo electrónico de contacto	jprado@sre.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Prestación de servicios consulares, de asistencia y protección, de documentación de viaje, y de atención y vinculación de las comunidades mexicanas en el exterior suficiente y adecuada
	Principal Normativa	Ley del Servicio Exterior Mexicano y su Reglamento Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores Manual General de Organización de la Secretaría de Relaciones Exteriores Convención de Viena sobre Relaciones Consulares
	Meta Nacional del PND al que está alineado	Meta V “México con Responsabilidad Global”
	Objetivo del PND al que está alineado	Objetivo 5.4 “Velar por los intereses de los mexicanos en el extranjero y proteger los derechos de los extranjeros en el territorio nacional”
	Estrategia del PND al que está alineado	5.4.1 “Ofrecer asistencia y protección consular a todos aquellos mexicanos que lo requieran”

Tema	Variable	Datos
		5.4.3 “Facilitar la movilidad internacional de personas en beneficio del desarrollo nacional” 5.4.4 “Diseñar mecanismos de coordinación interinstitucional y multisectorial, para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de la política pública en materia migratoria” 5.4.5 Garantizar los derechos de las personas migrantes, solicitantes de refugio, refugiadas, y beneficiarias de protección complementaria
	Programa derivado del PND (Sectorial, Especial o Institucional) al que está alineado	Programa Sectorial de Relaciones Exteriores 2013-2018
	Objetivo del Programa Sectorial, Especial o Institucional al que está alineado	Objetivo Sectorial 5 “Proteger los intereses y derechos de las personas mexicanas en el extranjero, fomentando así la inclusión en el país”.
	Indicador Sectorial, Especial o Institucional incorporado en el Nivel de Fin de la MIR	Porcentaje de casos concluidos, mediante la atención de asuntos en materia de asesoría, asistencia legal, repatriación y otras acciones de protección y asistencia consular a favor de mexicanos en el exterior
	Propósito del Pp	Connacionales y extranjeros reciben servicios consulares, de asistencia, protección, documentación de identidad de viaje y programas que permiten la vinculación con sus lugares de origen, logrando su inclusión en el país receptor
Problema público o necesidad que atiende,		Prestación de servicios consulares, de asistencia y protección, de documentación de viaje, y de atención y vinculación de las comunidades mexicanas en el exterior insuficiente e inadecuado
Población o área de enfoque potencial	Definición	todos aquellos mexicanos que residen en cualquier parte del mundo, sin importar su nivel socioeconómico o situaciones de estancia en el país donde se encuentra y que cumplan con los requisitos establecidos por la Secretaría de Relaciones Exteriores
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Población o área de	Definición	Los connacionales que presentan una situación de vulnerabilidad.

Tema	Variable	Datos
enfoque objetivo		Las organizaciones de mexicanos en el exterior que buscan integrarse a la sociedad del país receptor, privilegiando el mantener su identidad nacional. Todo aquel connacional que precisa de distintos documentos de identidad y viaje que les permita llevar a cabo diversos trámites ante distintas autoridades. Extranjeros que deseen internarse en territorio nacional.
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Población o área de enfoque atendida	Definición	No disponible
	Unidad de medida	No disponible
	Cuantificación	No disponible
Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado	Presupuesto original (MDP)	$546.4[53]
	Presupuesto modificado (MDP)	$4,484.4[54]
	Presupuesto ejercido (MDP)	$4.474.8[55]
Cobertura geográfica (si aplica)	Estados de la República en los que opera el Pp	No aplica
Focalización (si aplica)	Unidad territorial del Pp	No aplica

[53] Cuenta pública 2017. Gasto por categoría programática. 05 Relaciones Exteriores.

Disponible en: http://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/es/CP/Informacion_Programatica-2017

[54] Cuenta pública 2017. Gasto por categoría programática. 05 Relaciones Exteriores.

Disponible en: http://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/es/CP/Informacion_Programatica-2017

[55] Cuenta pública 2017. Gasto por categoría programática. 05 Relaciones Exteriores.

Disponible en: http://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/es/CP/Informacion_Programatica-2017

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

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

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador
Planeación	1	**Planeación y presupuestación**
		DGPME analiza tendencia del gasto en los dos últimos ejercicios y realiza proyección. Remite propuesta económica a DGPOP para aprobación. Una vez aprobado el presupuesto, DGPME en conjunto con las DGA, elaboran plan de trabajo
Comunicación interna y externa	Transversal	Este proceso no se lleva a cabo de manera separada, está inmerso como actividad en todos los procesos operativos del programa.
Producción de entregables	2.1	**Generación de normatividad, estrategias**
		La DGMPE revisa/actualiza lineamientos, *Normas de Protección*, de acuerdo a la experiencia, con la participación de la DGAJ, la DGPOP, el OIC y la SSAN.
	2.2.	**Coordinación con otras dependencias**
		DGPME en conjunto con RME y Delegaciones, llevan a cabo la coordinación con otras dependencias que coadyuvan en sus objetivos al cumplimiento.
	2.3	**Vinculación con actores locales**
		RME y Delegaciones de la SRE establecen vínculos con actores locales que coadyuvan a la realización de los objetivos del programa.
Selección de destinatarios	3	**Selección de casos**
		Las RME sólo pueden brindar asistencia o protección consular a petición de parte y si ésta se solicita de manera oportuna. Una vez solicitada, las áreas operativas determinan la procedencia de los casos de protección/asistencia con base en *Normas de Protección*.
Entrega	4	**Servicios de protección y asistencia consular**

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

Ficha de identificación y equivalencia del Macroproceso 2. Atención Comunitaria

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador
Planeación	1	**Planeación y presupuestación**
		La Dirección de Enlace Administrativo del IME consulta y acuerda con la DGPOP, bajo un análisis retrospectivo, el presupuesto. La Dirección General Adjunta de Programas Institucionales, junto con la Dirección General Adjunta de Vinculación, Salud e IME Global en coordinación con las Direcciones de Área bajo su cargo, elaboran el Plan de Trabajo Anual y el Cronograma de actividades correspondiente.
Comunicación interna y externa	2	Este proceso no se lleva a cabo de manera separada, está inmerso como actividad en todos los procesos operativos del programa.
Producción de entregables	3.1	**Coordinación y vinculación**
		Para la producción de iniciativas o acciones se promueven y generan acuerdos de colaboración con otras dependencias de la APF, así como, con instituciones académicas y organizaciones de la sociedad civil tanto en México como en el exterior.
	3.2.	**Generación de contenido y normativa**
		Se establece el contenido y normativa para la operación de las iniciativas que promueve IME especificando su objetivo y delimitando las áreas de responsabilidad para la operación.
Entrega	4	**Acciones o iniciativas**
		Dependiendo la iniciativa se hace entrega de los servicios a las organizaciones a través de la red consular.
Seguimiento	5	Informe de avances y resultados de las iniciativas
Control	6	**Elaboración de reporte de las iniciativas, general y por área.**

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

Ficha de identificación y equivalencia del Macroproceso 3. Servicios Consulares

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador
Planeación	1	**Planeación y presupuestación**
		Se realiza un Programa Anual de Trabajo considerando los recursos autorizados por el CIC.
Comunicación interna y externa	2	Este proceso no se lleva a cabo de manera separada, está inmerso como actividad en todos los procesos operativos del programa.
Selección de destinatarios	3	No se realiza una selección de destinatarios, sino que los servicios se entregan bajo demanda. Lo anterior, limitado a la capacidad de cada RME.
Producción de entregables	4.1	**Normatividad y lineamientos**
		Elaboración de normatividad y lineamientos para la expedición de documentación en las RME.
	4.2	**Producción de Servicios consulares y pasaportes expedidos en el exterior**
		Conforme al trámite solicitado y ubicación de la RME, se realiza revisión de la información presentada. Posteriormente, el documento se ensambla y expide en el lugar o, bien, es solicitado al CEPE o a la dependencia correspondiente.
Entrega	5	De acuerdo al trámite y la ubicación de la representación, se entrega el documento el mismo día, o se debe esperar a que llegue vía valija diplomática para su posterior entrega al interesado.
Seguimiento	6	Los servicios de documentación proporcionados por el Pp no requieren de acciones de seguimiento.

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador
Control	7	Elaboración de informes de actividades y recursos utilizados en las áreas operativas de documentación de las RME.
Monitoreo	8	Se realizan las actividades de recabar y validar la información correspondiente al avance de los indicadores de la MIR respecto a sus metas.
Evaluación	9	Conforme a lo establecido en el PAE, se contrata y realiza la evaluación externa.

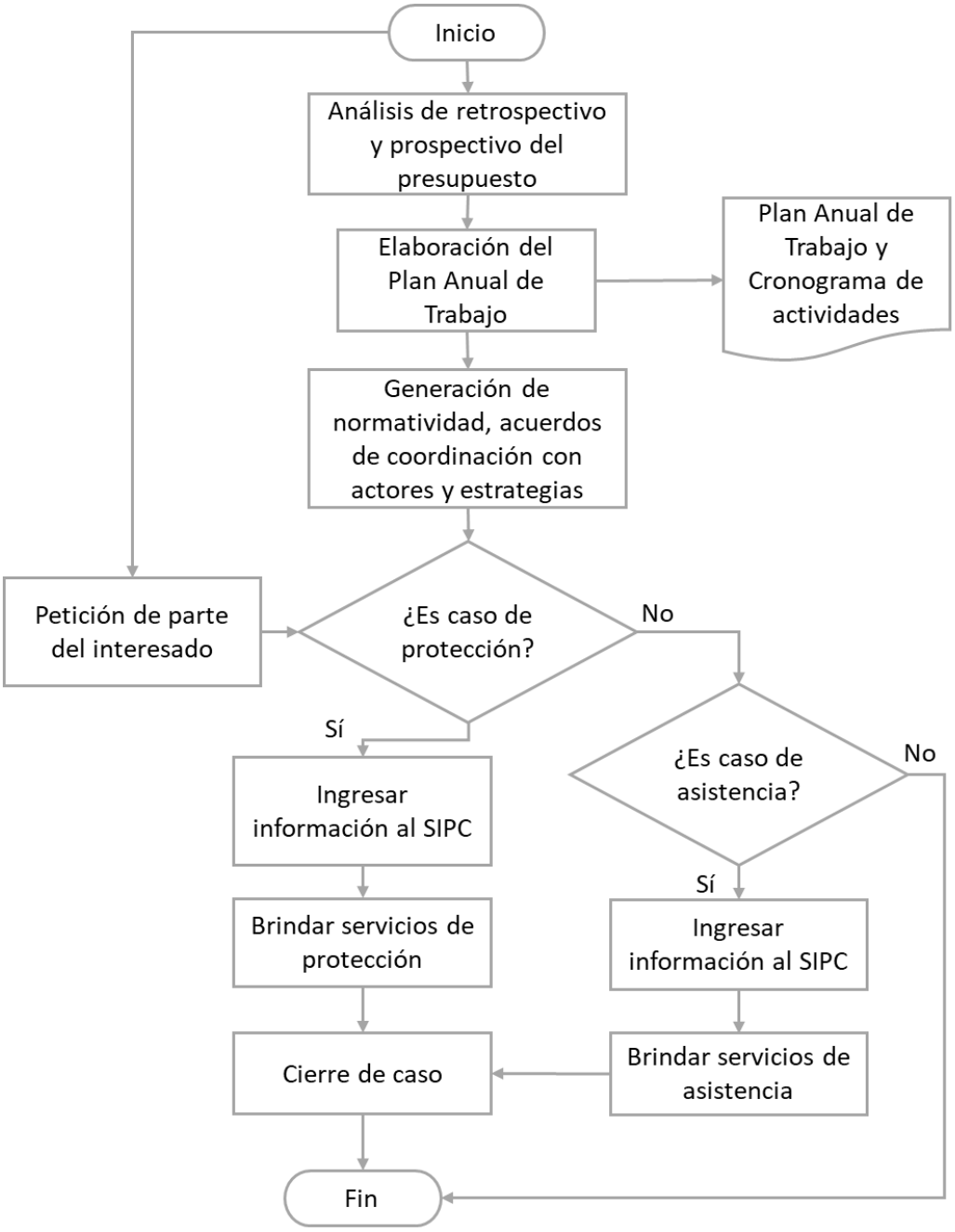
Ficha de identificación y equivalencia del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador
Planeación	1	**Planeación y presupuestación**
		De acuerdo a lo señalado en la normatividad de la Cancillería se debe realizar un Plan Anual de Trabajo considerando los recursos autorizados.
Comunicación interna y externa	2	El proceso de comunicación está inmerso en el proceso de producción de entregables, ya que es donde se requiere interactuar con otras dependencias o entidades a fin de validar información presentada por los solicitantes.
Selección de destinatarios	3	No se realiza una selección de destinatarios, sino que los servicios se entregan bajo demanda. Lo anterior, limitado a la capacidad de las Delegaciones de la SRE.
Producción de entregables	4.1	**Normatividad y lineamientos**
		Elaboración de normatividad y lineamientos para la expedición de documentación en las representaciones de la SRE.
	4.2	**Producción de Pasaportes expedidos en territorio nacional**
		Se realiza revisión de la información presentada. Posteriormente, el documento se ensambla y expide en el lugar.
Entrega	5	El pasaporte se entrega al solicitante el mismo día de su solicitud, únicamente para casos específicos se entrega en días posteriores.
Seguimiento	6	El servicio de expedición de pasaportes en territorio nacional no requiere de acciones de seguimiento.

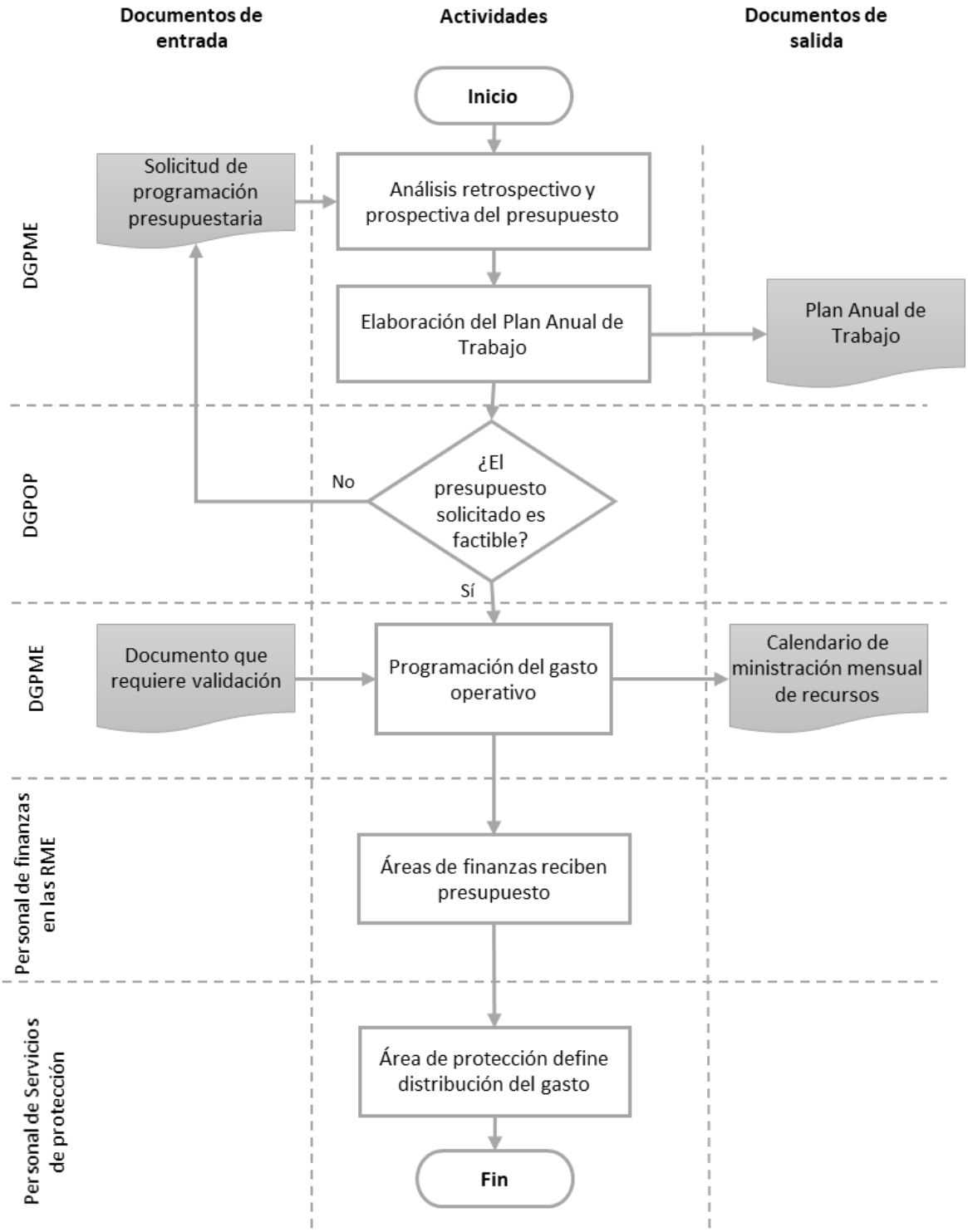
Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos o subprocesos del Pp identificados por el evaluador
Control	7	Este proceso se realiza mediante el SEPM e informes mensuales sobre producción.
Monitoreo	8	Se realizan las actividades de recabar y validar la información correspondiente al avance de los indicadores de la MIR respecto a sus metas.
Evaluación	9	Conforme a lo establecido en el PAE, se contrata y realiza la evaluación externa.

Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp

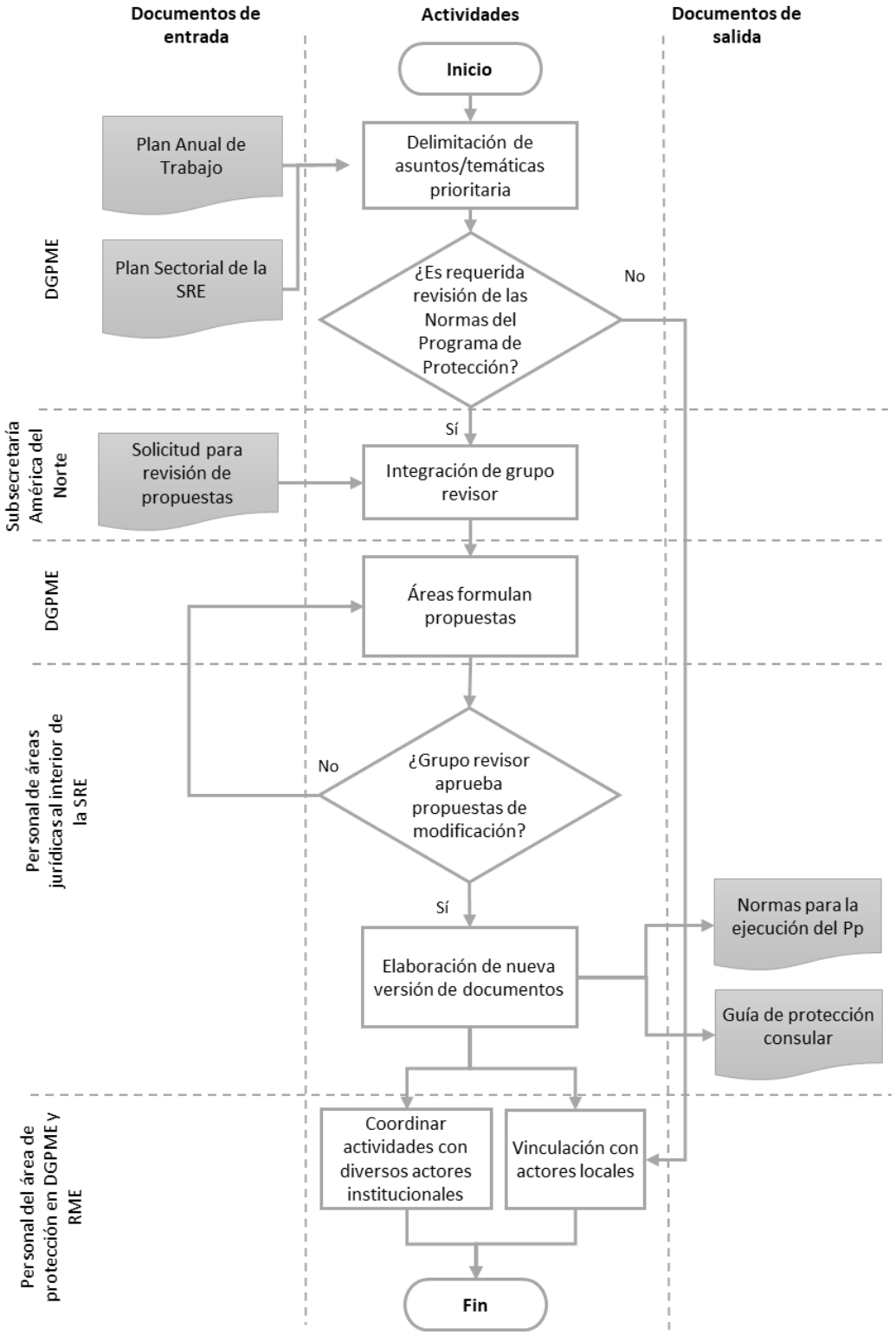
Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular



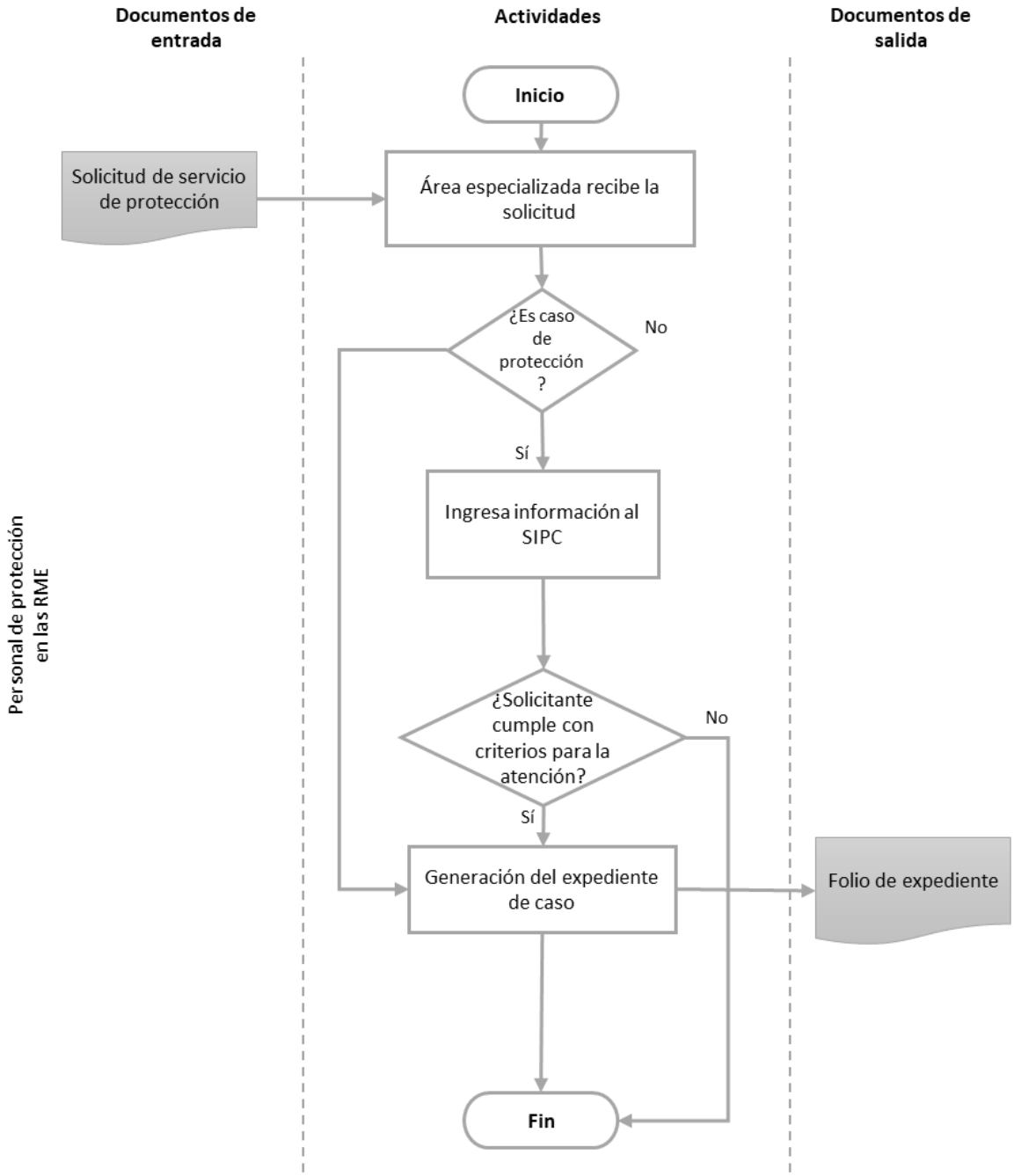
Proceso de planeación del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular



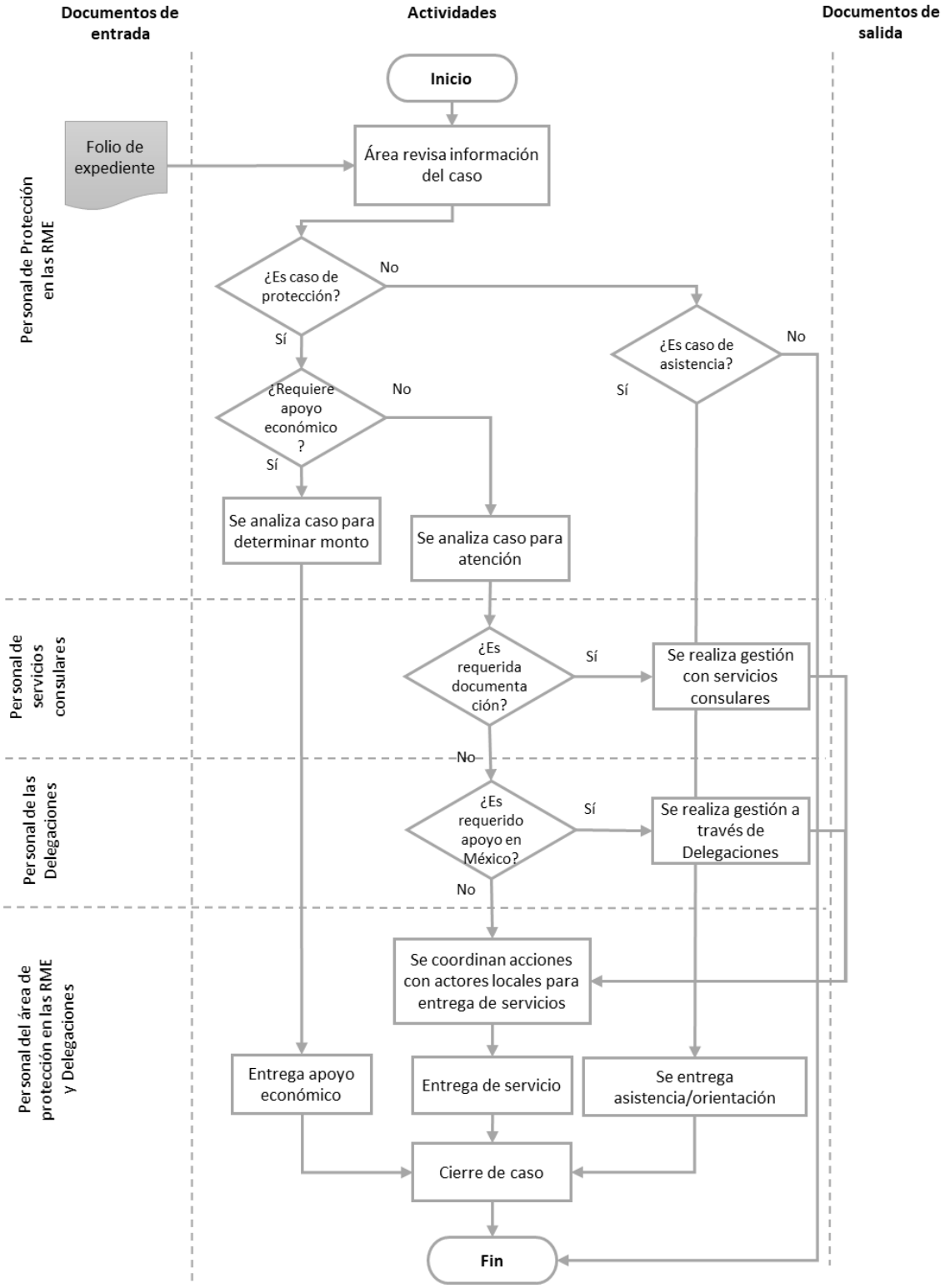
Proceso de producción de entregables del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular



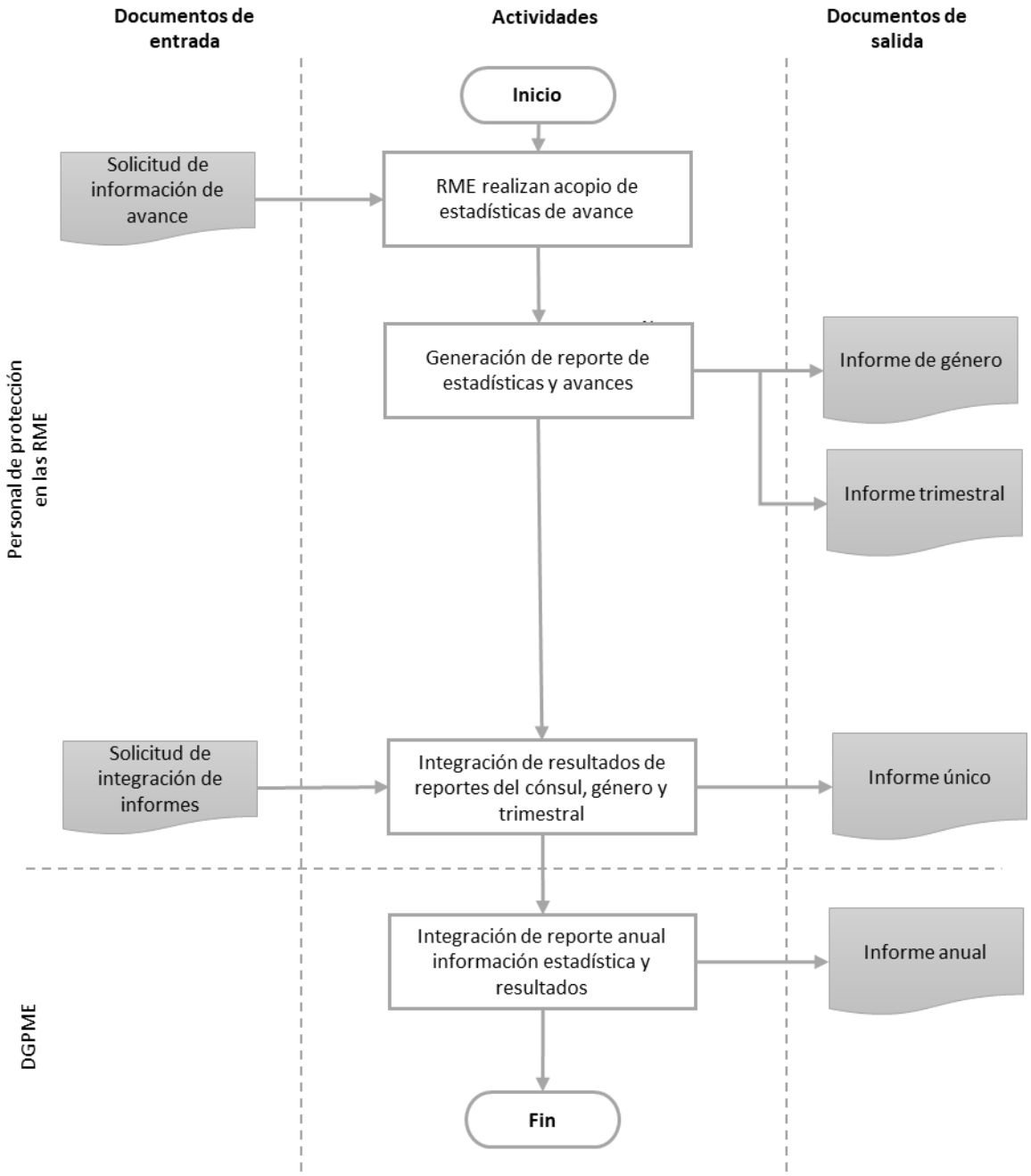
Proceso de selección de destinatarios del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular



Proceso de entrega del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular



Proceso de control del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular



Macroproceso 2. Atención comunitaria

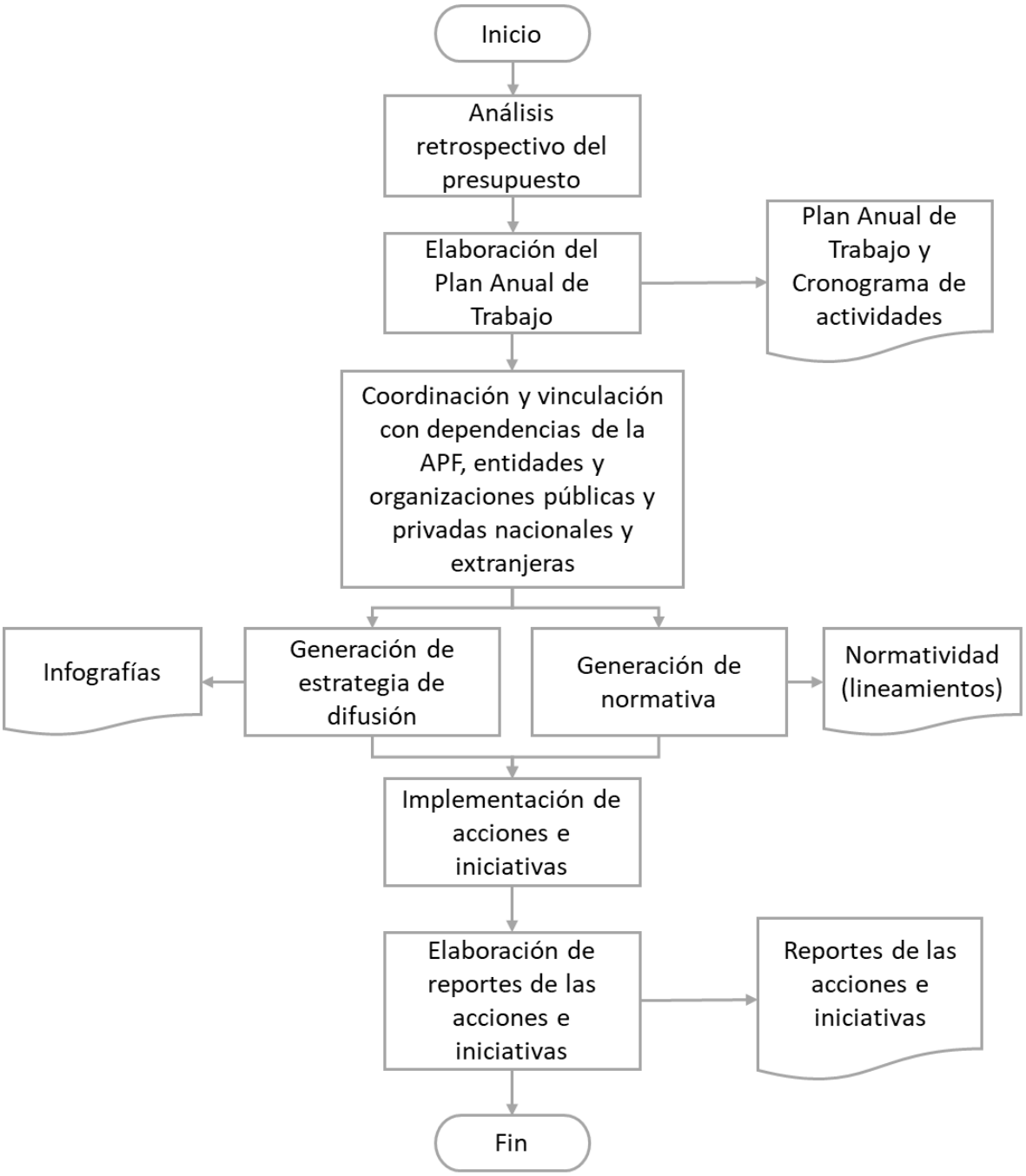
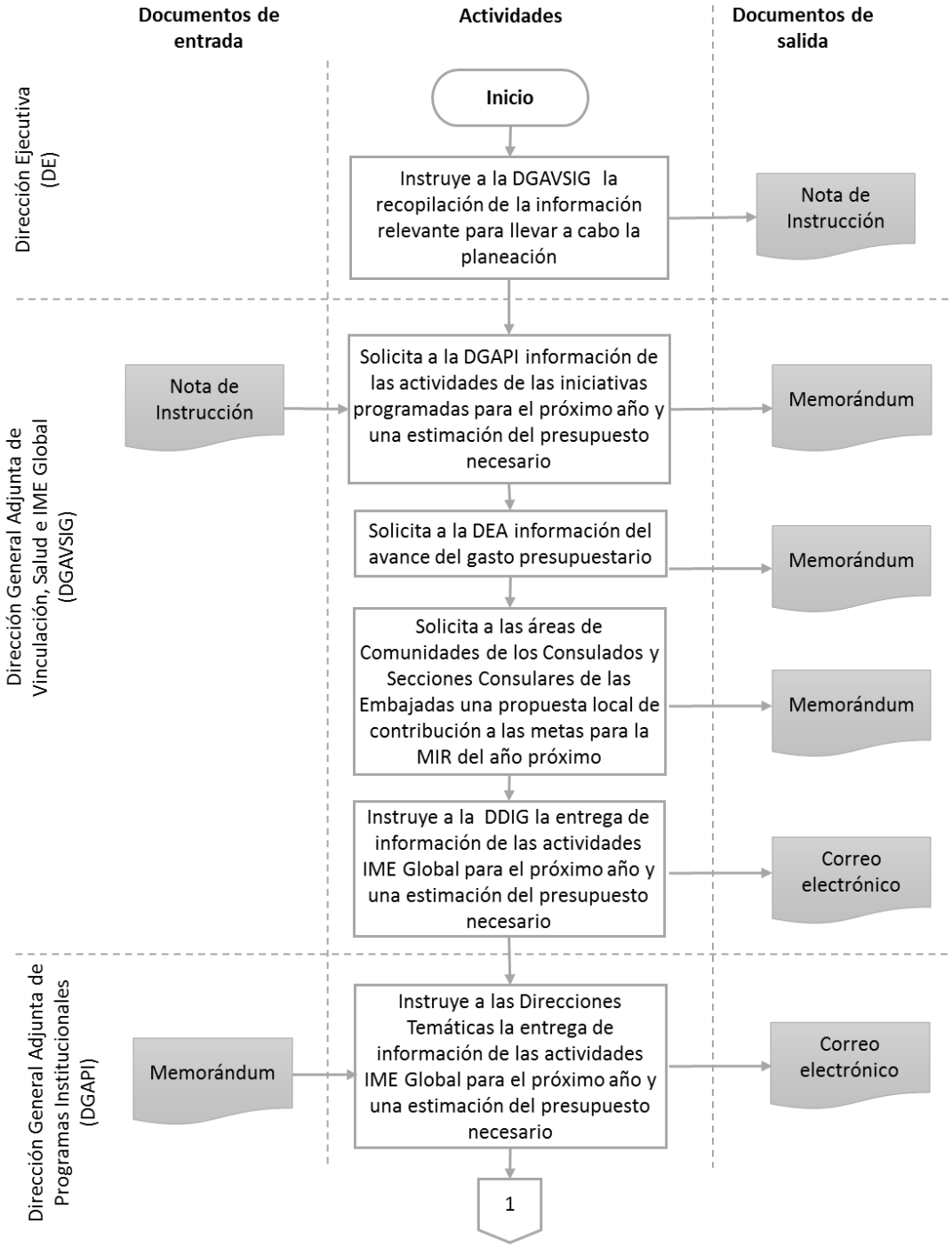
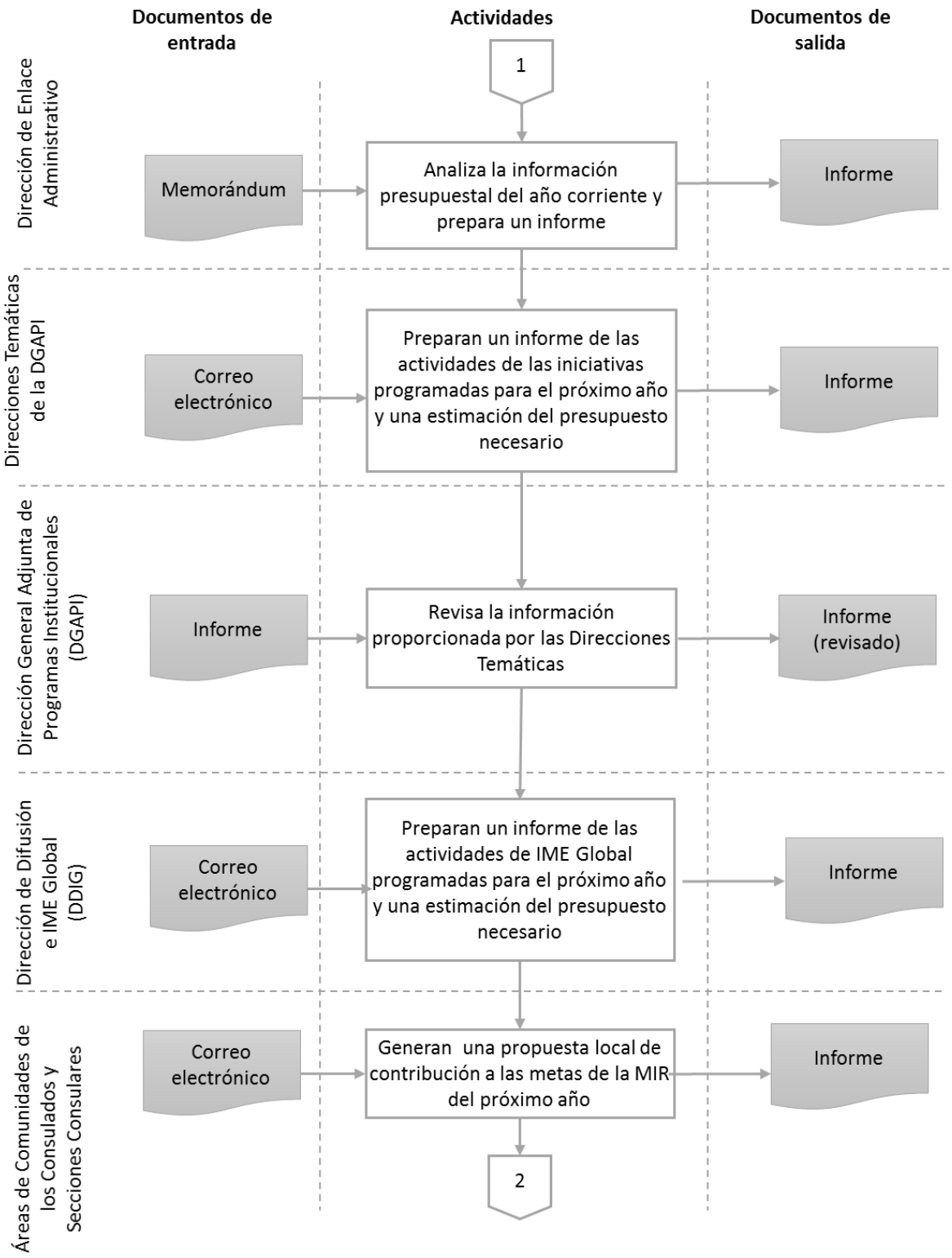
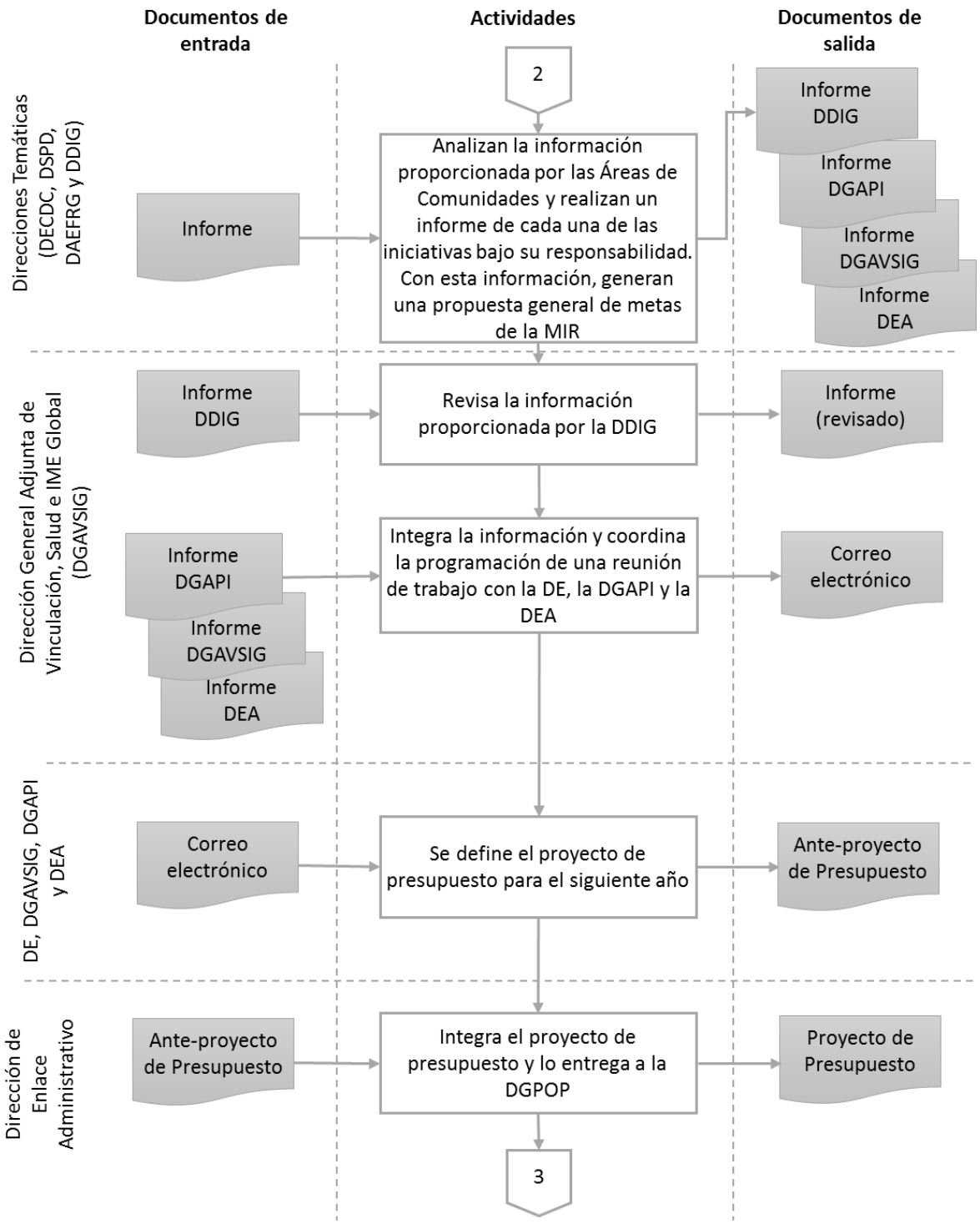
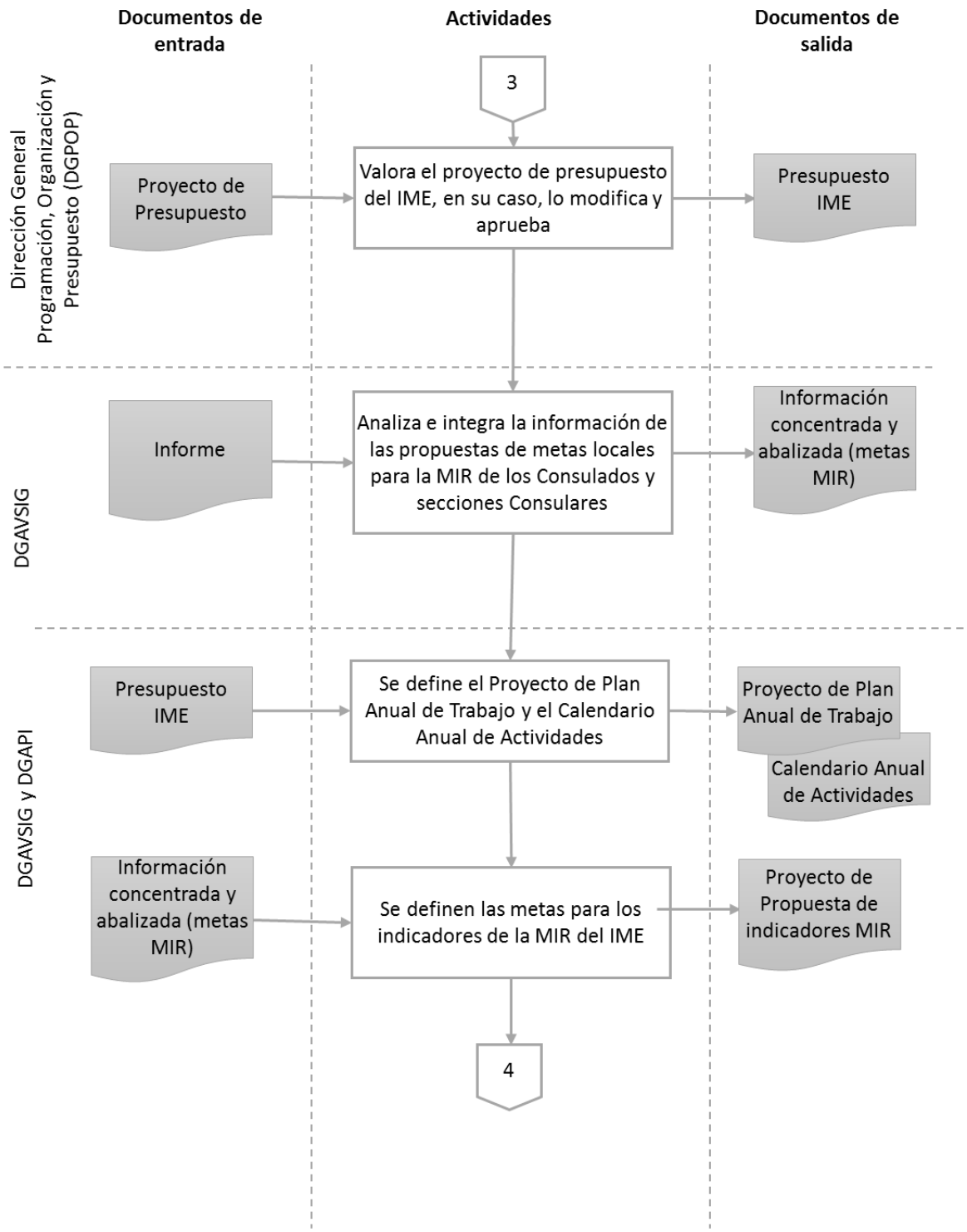


Diagrama de flujo del proceso de planeación




Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
1
Dirección de Enlace Administrativo
Memorándum
Analiza la información presupuestal del año corriente y prepara un informe
Informe
Direcciones Temáticas de la DGAPI
Correo electrónico
Preparan un informe de las actividades de las iniciativas programadas para el próximo año y una estimación del presupuesto necesario
Informe
Dirección General Adjunta de Programas Institucionales (DGAPI)
Informe
Revisa la información proporcionada por las Direcciones Temáticas
Informe (revisado)
Dirección de Difusión e IME Global (DDIG)
Correo electrónico
Preparan un informe de las actividades de IME Global programadas para el próximo año y una estimación del presupuesto necesario
Informe
Áreas de Comunidades de los Consulados y Secciones Consulares
Correo electrónico
Generan una propuesta local de contribución a las metas de la MIR del próximo año
Informe
2


Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
2
Direcciones Temáticas (DECDC, DSPD, DAEFRG y DDIG)
Informe
Analizan la información proporcionada por las Áreas de Comunidades y realizan un informe de cada una de las iniciativas bajo su responsabilidad. Con esta información, generan una propuesta general de metas de la MIR
Informe DDIG
Informe DGAPI
Informe DGAVSIG
Informe DEA
Dirección General Adjunta de Vinculación, Salud e IME Global (DGAVSIG)
Informe DDIG
Revisa la información proporcionada por la DDIG
Informe (revisado)
Informe DGAPI
Informe DGAVSIG
Informe DEA
Integra la información y coordina la programación de una reunión de trabajo con la DE, la DGAPI y la DEA
Correo electrónico
DE, DGAVSIG, DGAPI y DEA
Correo electrónico
Se define el proyecto de presupuesto para el siguiente año
Ante-proyecto de Presupuesto
Dirección de Enlace Administrativo
Ante-proyecto de Presupuesto
Integra el proyecto de presupuesto y lo entrega a la DGPOP
Proyecto de Presupuesto
3


Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
Dirección General Programación, Organización y Presupuesto (DGPOP)
3
Proyecto de Presupuesto
Valora el proyecto de presupuesto del IME, en su caso, lo modifica y aprueba
Presupuesto IME
DGAVSIG
Informe
Analiza e integra la información de las propuestas de metas locales para la MIR de los Consulados y secciones Consulares
Información concentrada y abalizada (metas MIR)
DGAVSIG y DGAPI
Presupuesto IME
Se define el Proyecto de Plan Anual de Trabajo y el Calendario Anual de Actividades
Proyecto de Plan Anual de Trabajo
Calendario Anual de Actividades
Información concentrada y abalizada (metas MIR)
Se definen las metas para los indicadores de la MIR del IME
Proyecto de Propuesta de indicadores MIR
4

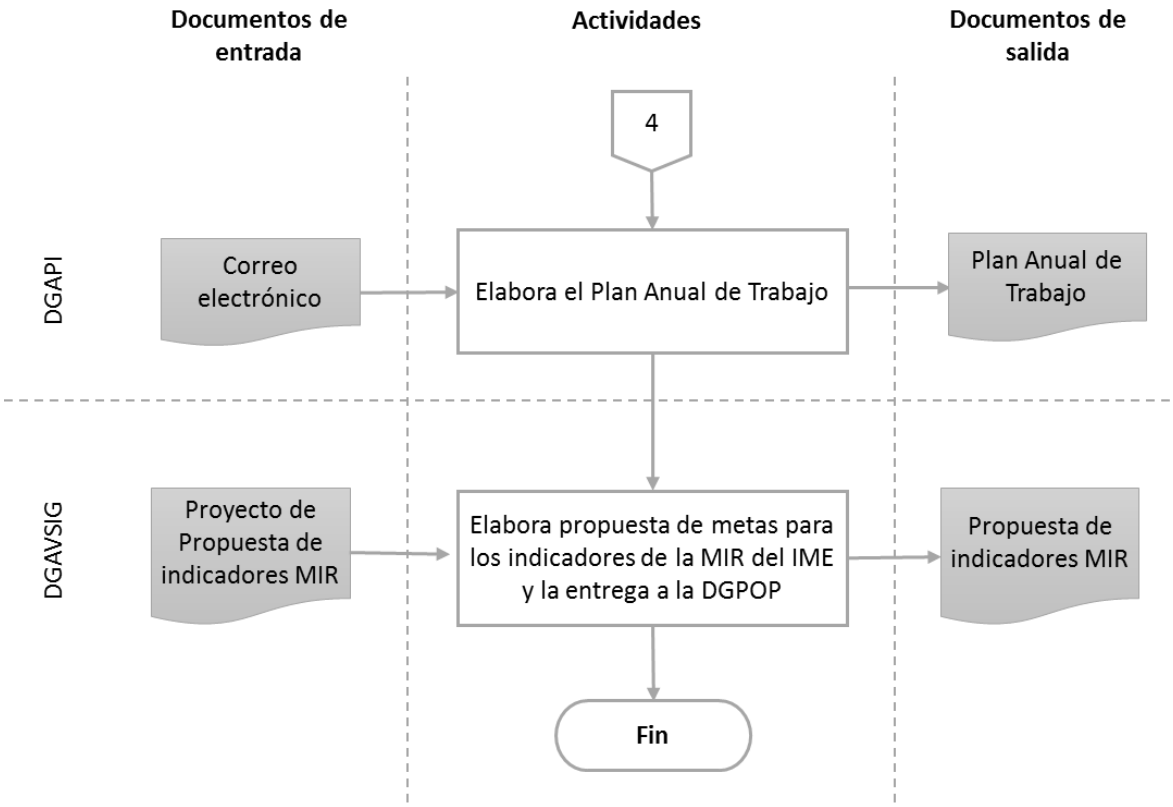
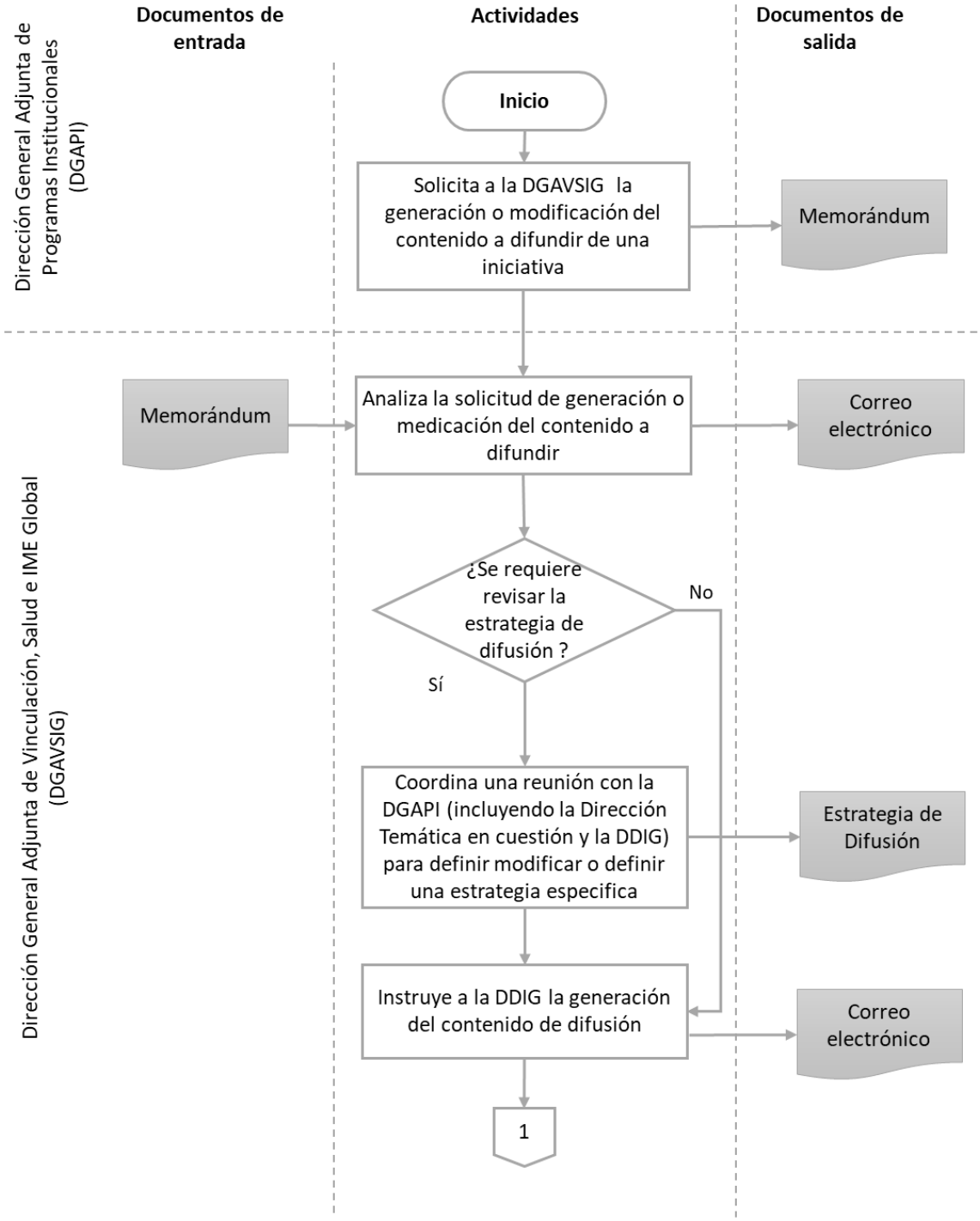
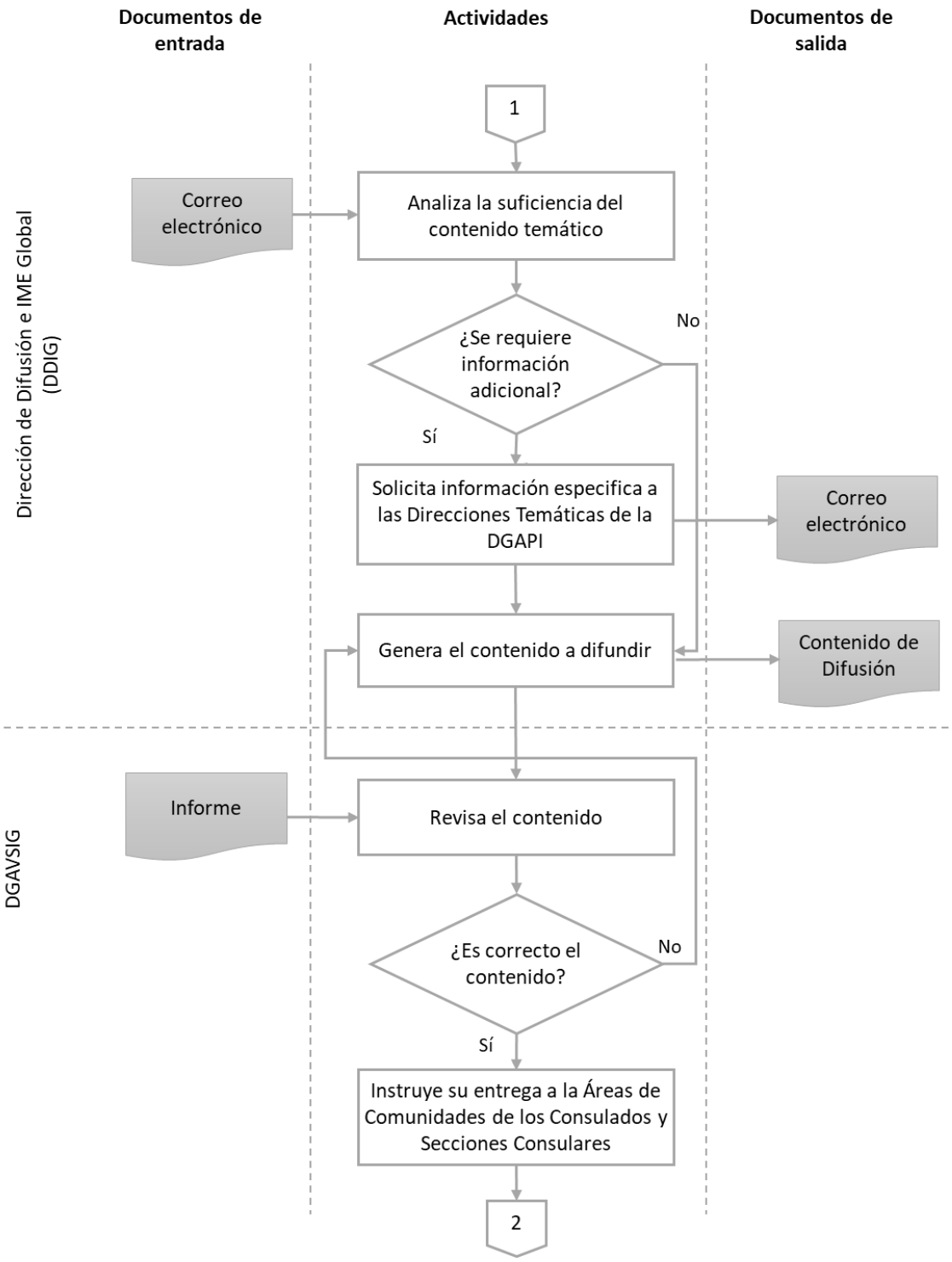

Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
4
DGAPI
Correo electrónico
Elabora el Plan Anual de Trabajo
Plan Anual de Trabajo
DGAVSIG
Proyecto de Propuesta de indicadores MIR
Elabora propuesta de metas para los indicadores de la MIR del IME y la entrega a la DGPOP
Propuesta de indicadores MIR
Fin

Diagrama de flujo del proceso de difusión




Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
Dirección de Difusión e IME Global (DDIG)
1
Correo electrónico
Analiza la suficiencia del contenido temático
¿Se requiere información adicional?
No
Sí
Solicita información especifica a las Direcciones Temáticas de la DGAPI
Correo electrónico
Genera el contenido a difundir
Contenido de Difusión
DGAVSIG
Informe
Revisa el contenido
¿Es correcto el contenido?
No
Sí
Instruye su entrega a la Áreas de Comunidades de los Consulados y Secciones Consulares
2

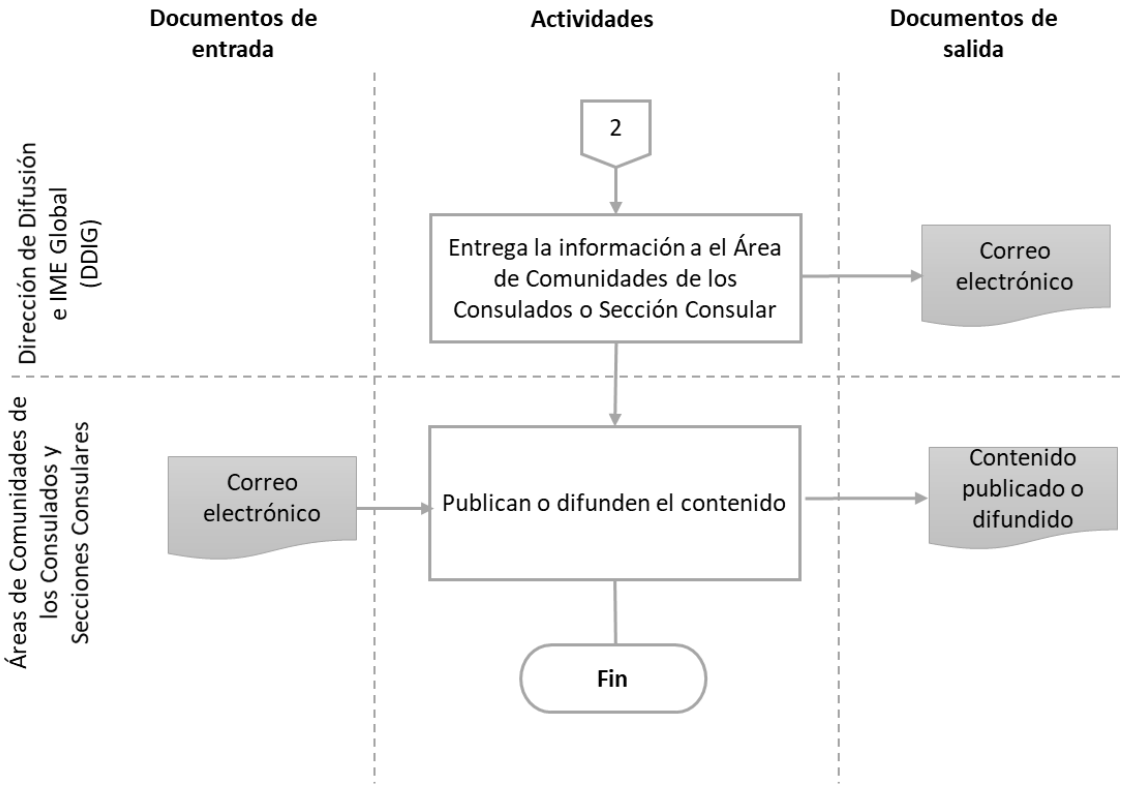
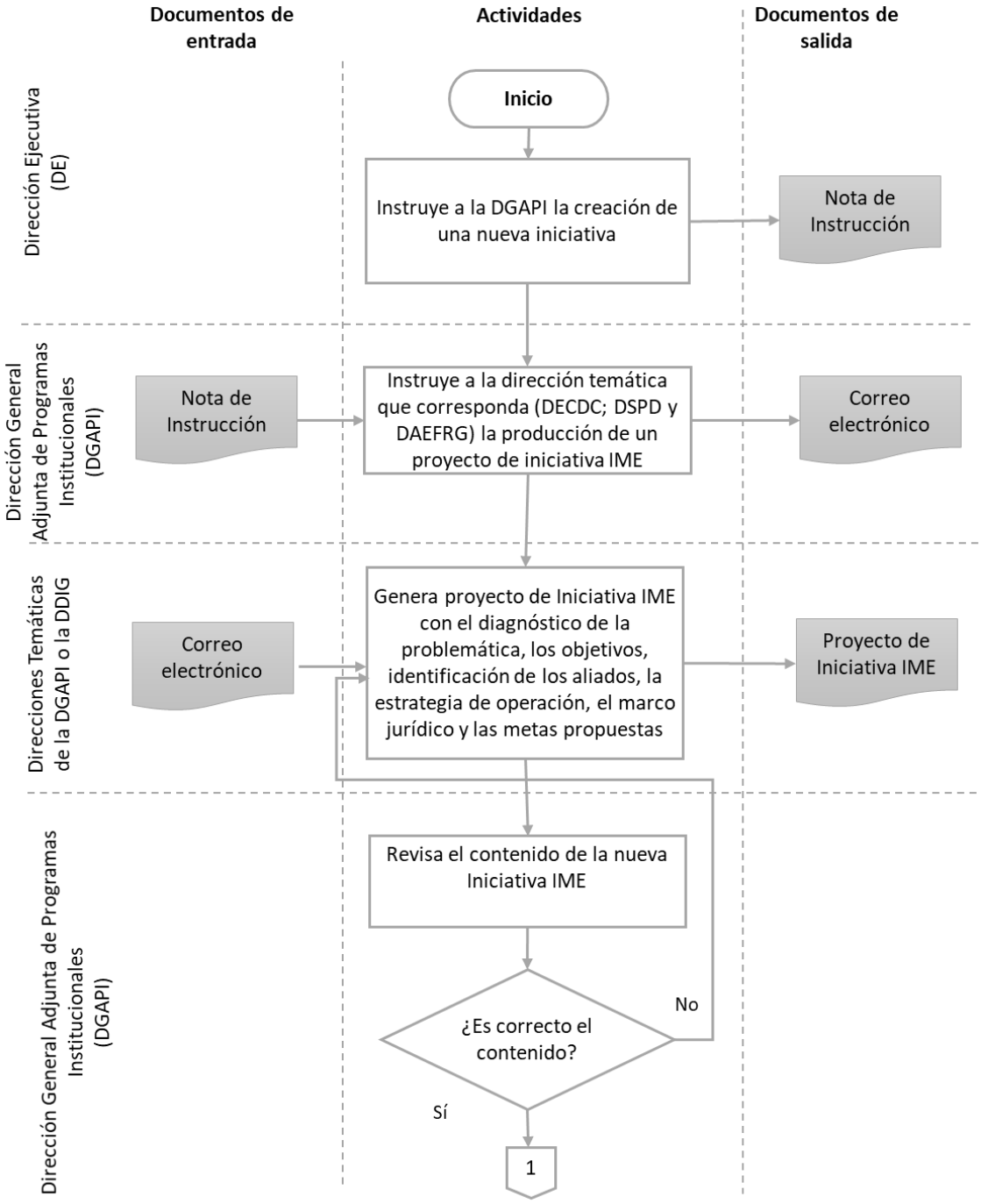
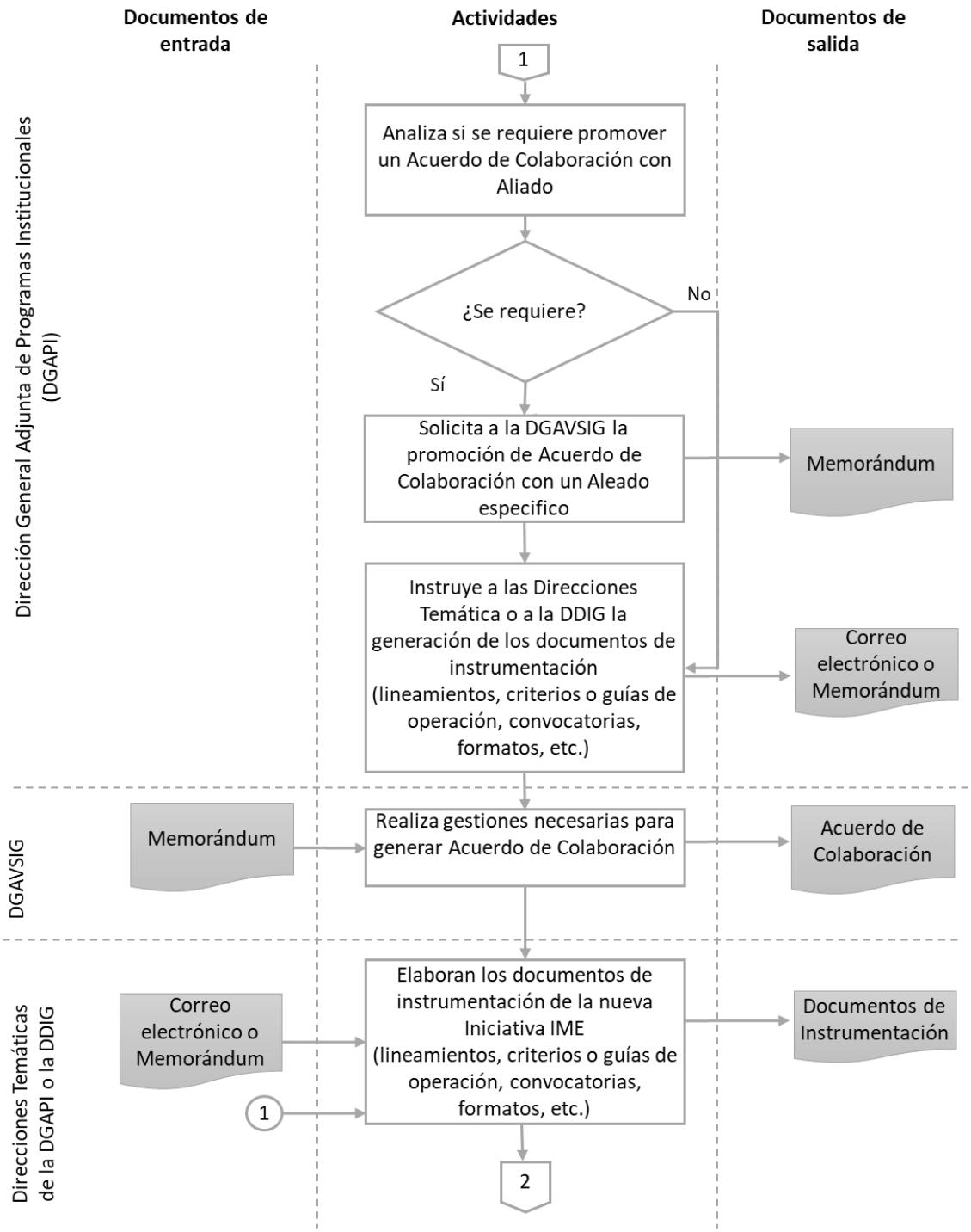

Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
Dirección de Difusión e IME Global (DDIG)
Áreas de Comunidades de los Consulados y Secciones Consulares
2
Entrega la información a el Área de Comunidades de los Consulados o Sección Consular
Correo electrónico
Correo electrónico
Publican o difunden el contenido
Contenido publicado o difundido
Fin

Diagrama de flujo del proceso de producción de entregables




Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
Dirección General Adjunta de Programas Institucionales (DGAPI)
1
Analiza si se requiere promover un Acuerdo de Colaboración con Aliado
¿Se requiere?
No
Sí
Solicita a la DGAVSIG la promoción de Acuerdo de Colaboración con un Aleado especifico
Memorándum
Instruye a las Direcciones Temática o a la DDIG la generación de los documentos de instrumentación (lineamientos, criterios o guías de operación, convocatorias, formatos, etc.)
Correo electrónico o Memorándum
DGAVSIG
Memorándum
Realiza gestiones necesarias para generar Acuerdo de Colaboración
Acuerdo de Colaboración
Direcciones Temáticas de la DGAPI o la DDIG
Correo electrónico o Memorándum
1
Elaboran los documentos de instrumentación de la nueva Iniciativa IME (lineamientos, criterios o guías de operación, convocatorias, formatos, etc.)
Documentos de Instrumentación
2

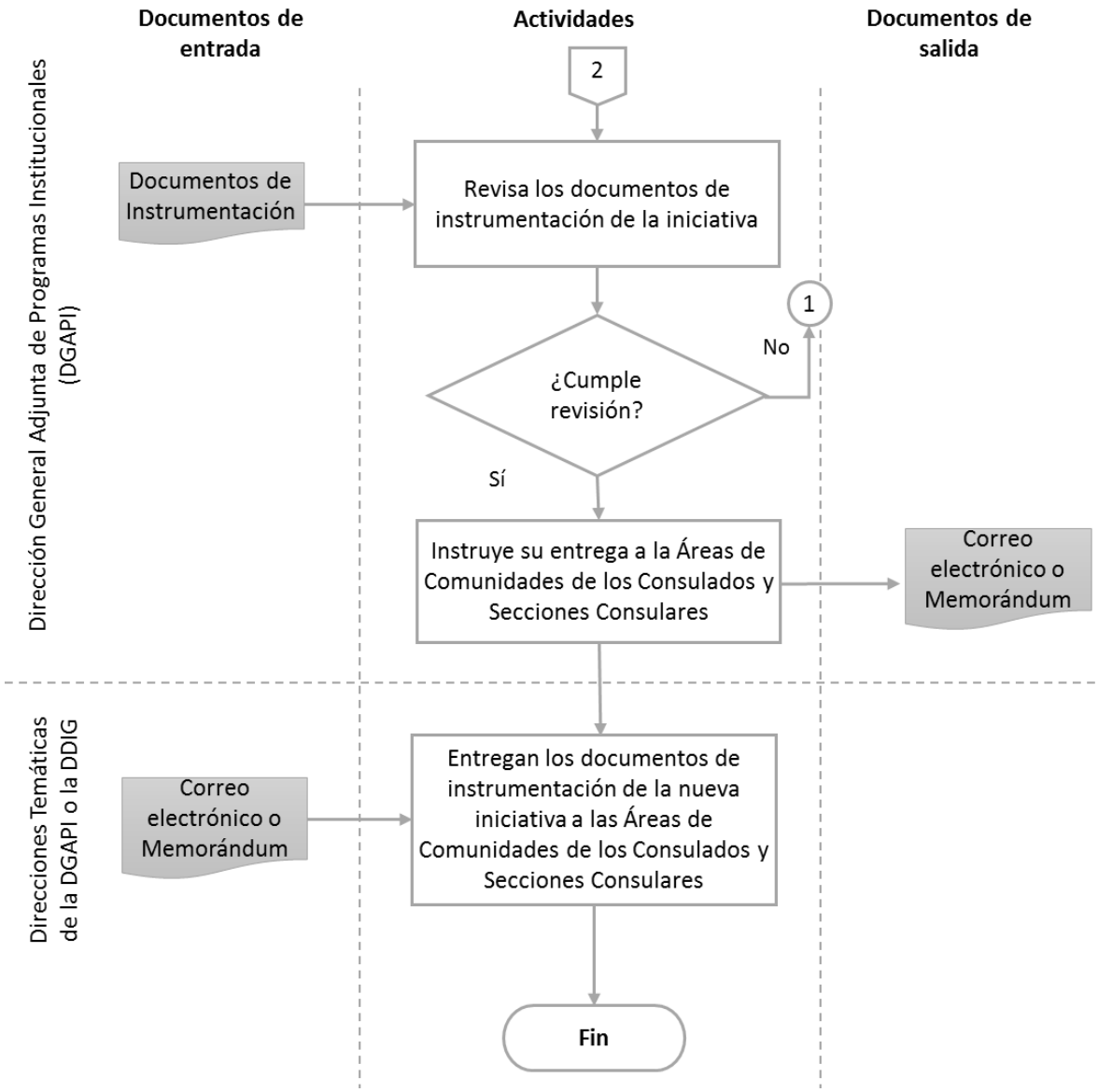
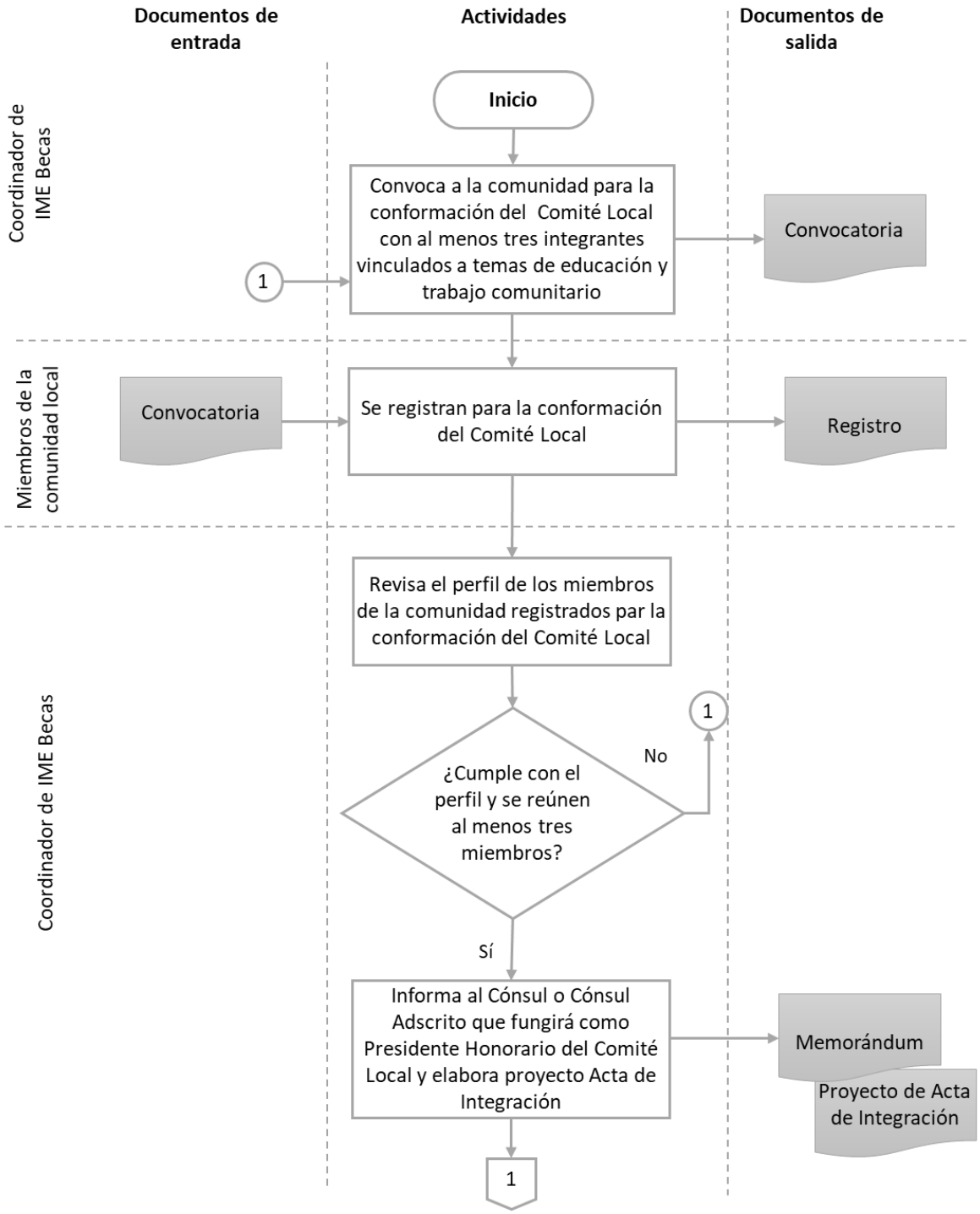

Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
Dirección General Adjunta de Programas Institucionales (DGAPI)
2
Documentos de Instrumentación
Revisa los documentos de instrumentación de la iniciativa
1
No
¿Cumple revisión?
Sí
Instruye su entrega a la Áreas de Comunidades de los Consulados y Secciones Consulares
Correo electrónico o Memorándum
Direcciones Temáticas de la DGAPI o la DDIG
Correo electrónico o Memorándum
Entregan los documentos de instrumentación de la nueva iniciativa a las Áreas de Comunidades de los Consulados y Secciones Consulares
Fin

Diagrama de flujo del proceso de selección de destinatarios



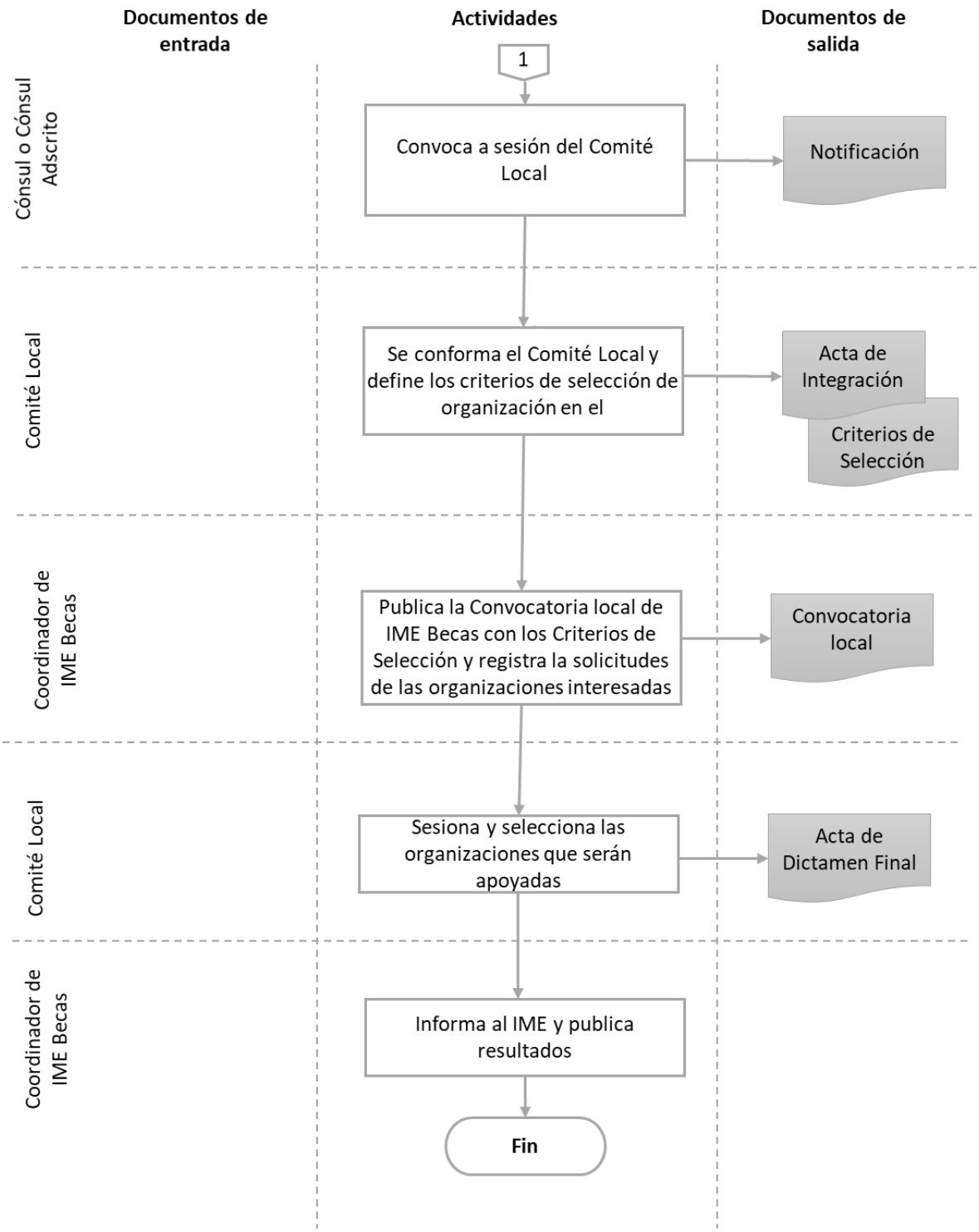
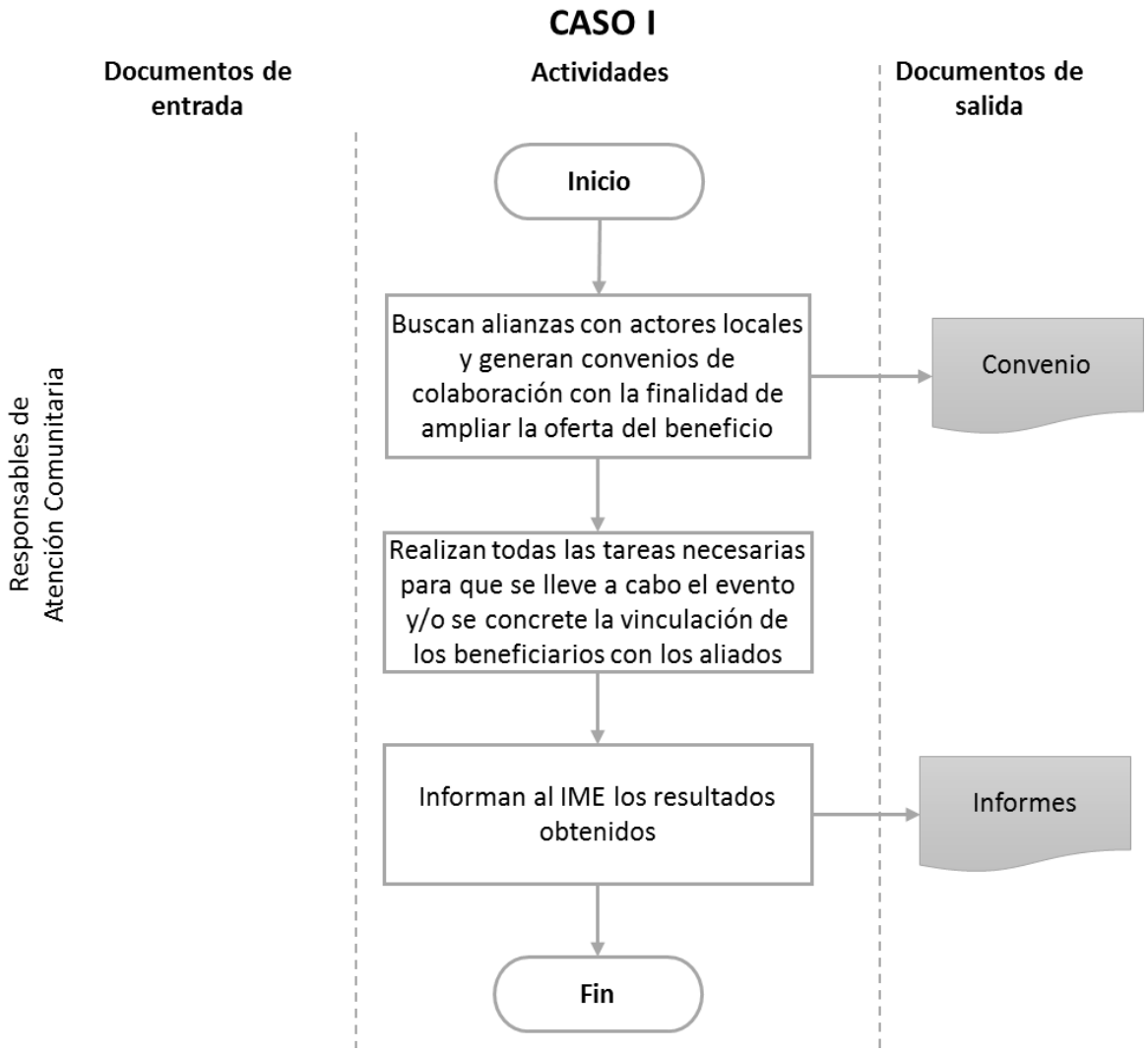
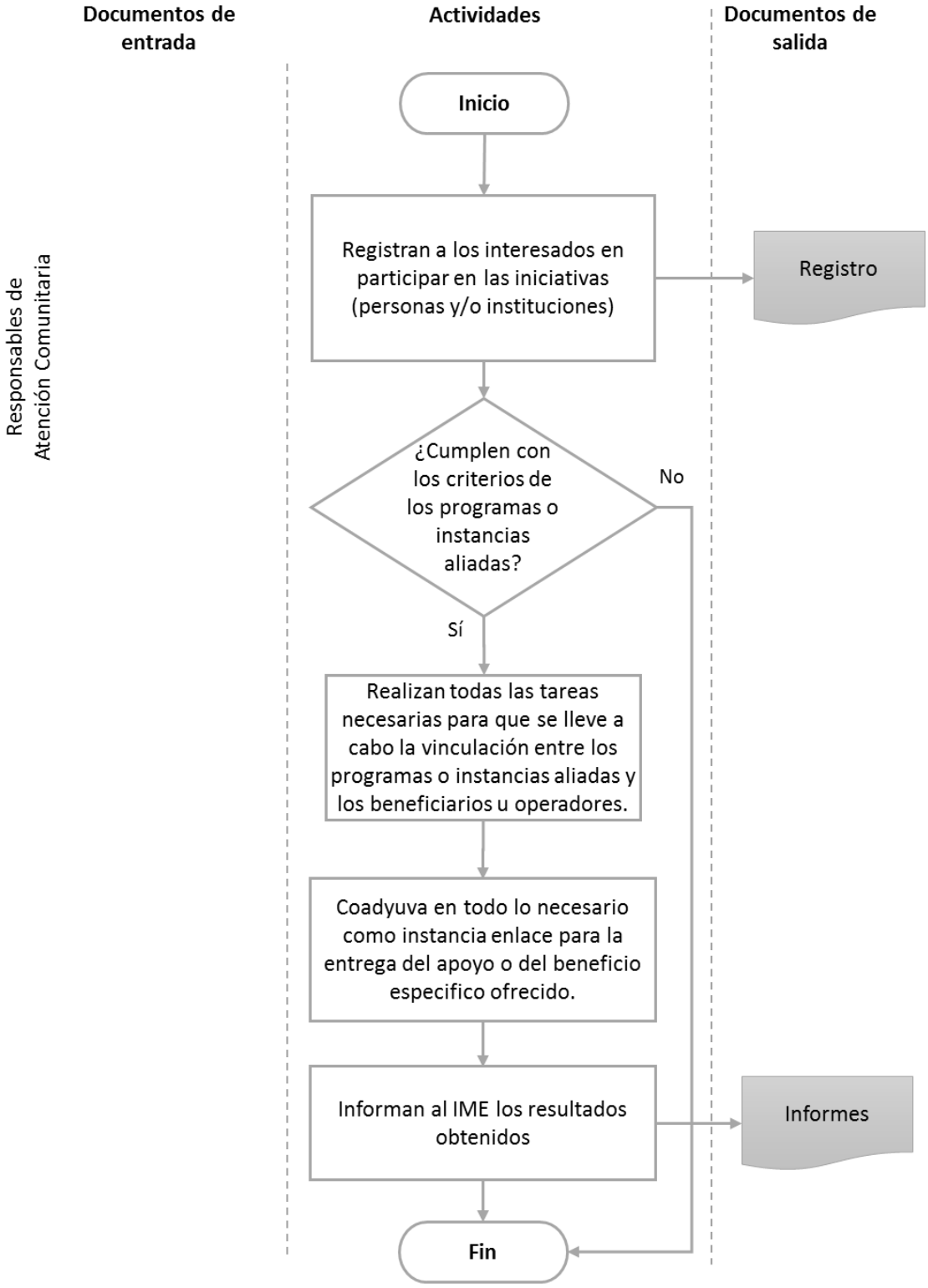

Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
1
Cónsul o Cónsul Adscrito
Convoca a sesión del Comité Local
Notificación
Comité Local
Se conforma el Comité Local y define los criterios de selección de organización en el
Acta de Integración
Criterios de Selección
Coordinador de IME Becas
Publica la Convocatoria local de IME Becas con los Criterios de Selección y registra la solicitudes de las organizaciones interesadas
Convocatoria local
Comité Local
Sesiona y selecciona las organizaciones que serán apoyadas
Acta de Dictamen Final
Coordinador de IME Becas
Informa al IME y publica resultados
Fin

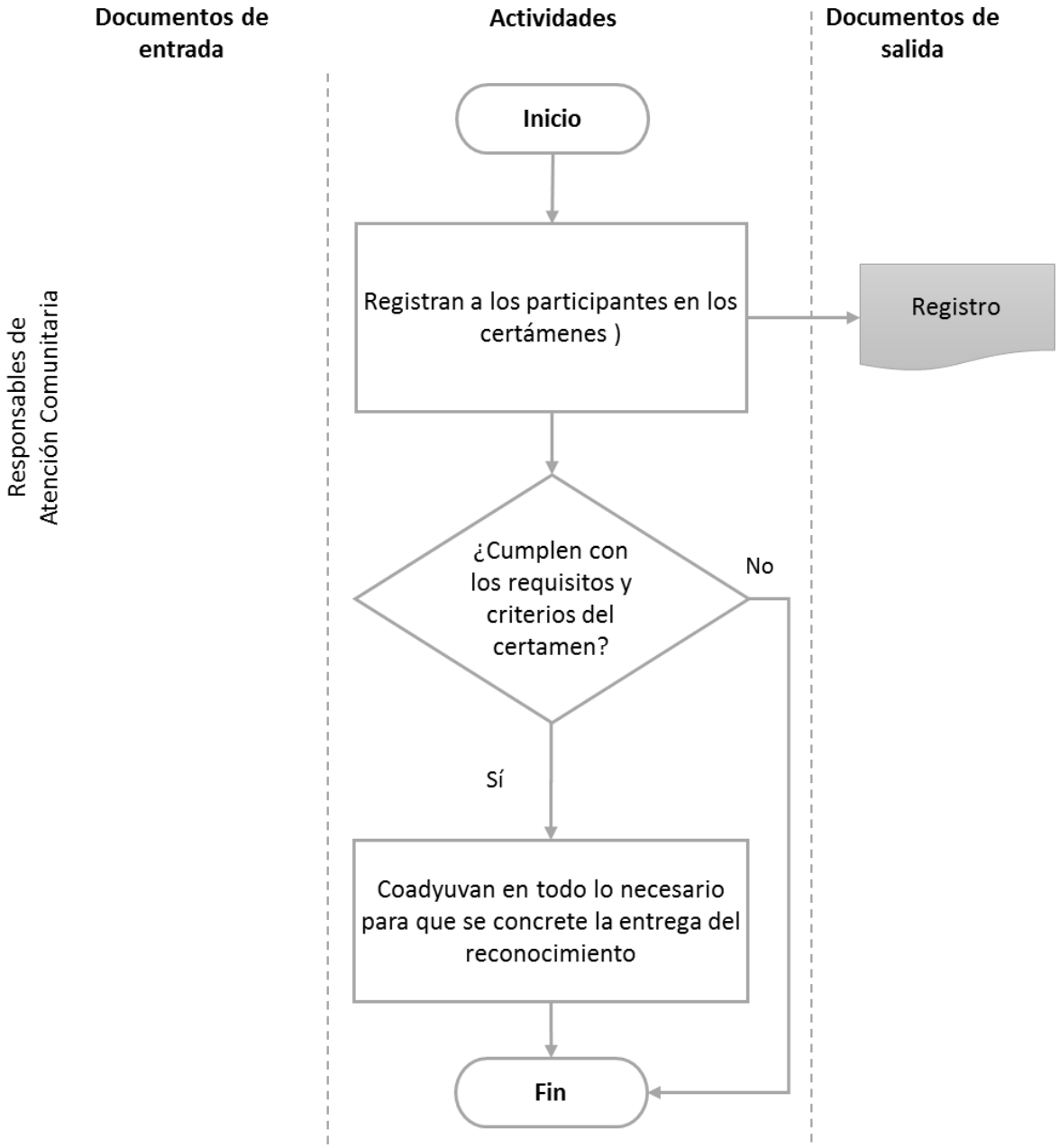
Diagrama de flujo del proceso de entrega



CASO II


Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
Responsables de Atención Comunitaria
Inicio
Registran a los interesados en participar en las iniciativas (personas y/o instituciones)
Registro
¿Cumplen con los criterios de los programas o instancias aliadas?
No
Sí
Realizan todas las tareas necesarias para que se lleve a cabo la vinculación entre los programas o instancias aliadas y los beneficiarios u operadores.
Coadyuva en todo lo necesario como instancia enlace para la entrega del apoyo o del beneficio especifico ofrecido.
Informan al IME los resultados obtenidos
Informes
Fin

CASO III


Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
Responsables de Atención Comunitaria
Inicio
Registran a los participantes en los certámenes)
Registro
¿Cumplen con los requisitos y criterios del certamen?
No
Sí
Coadyuvan en todo lo necesario para que se concrete la entrega del reconocimiento
Fin

CASO IV

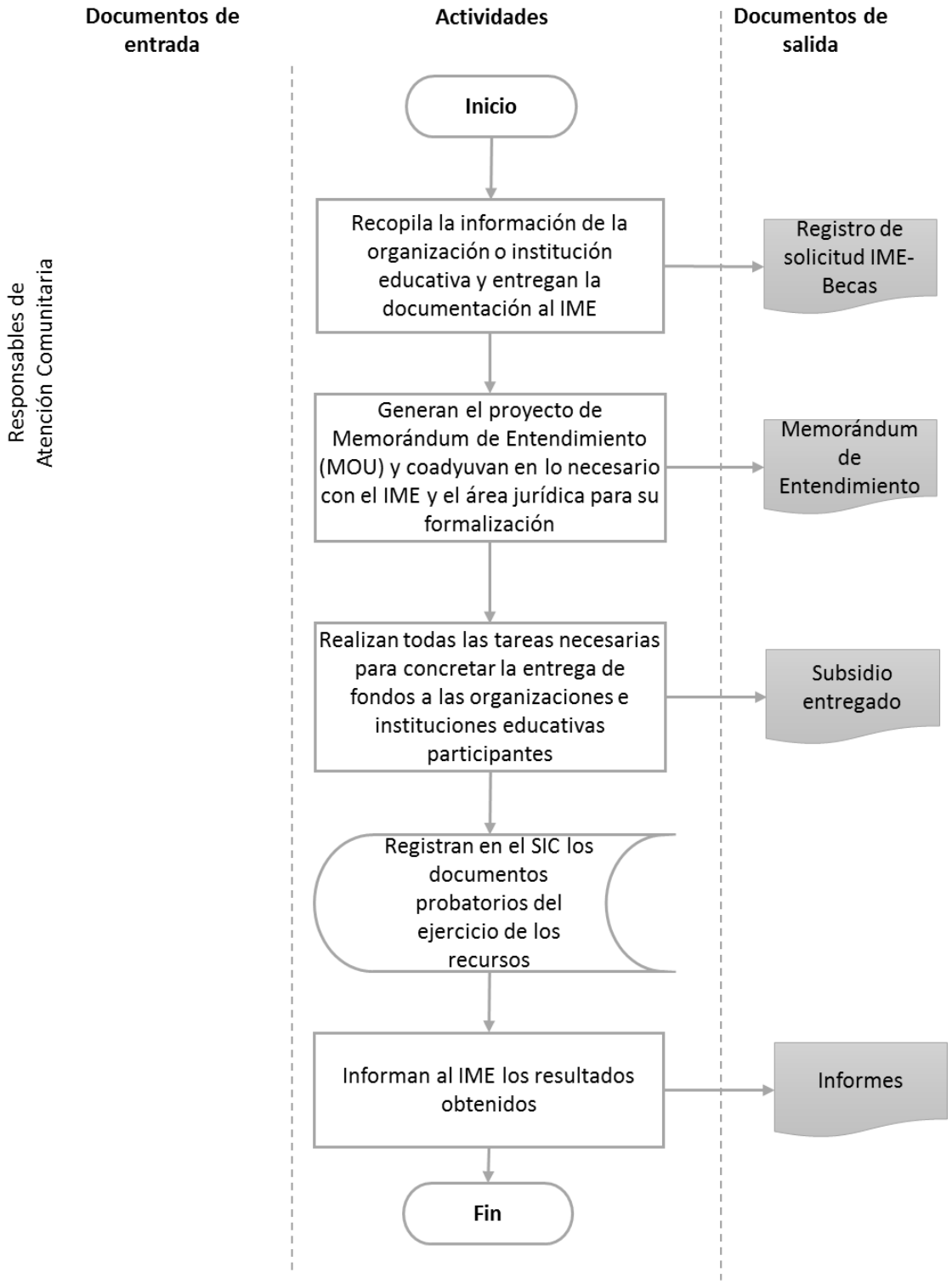
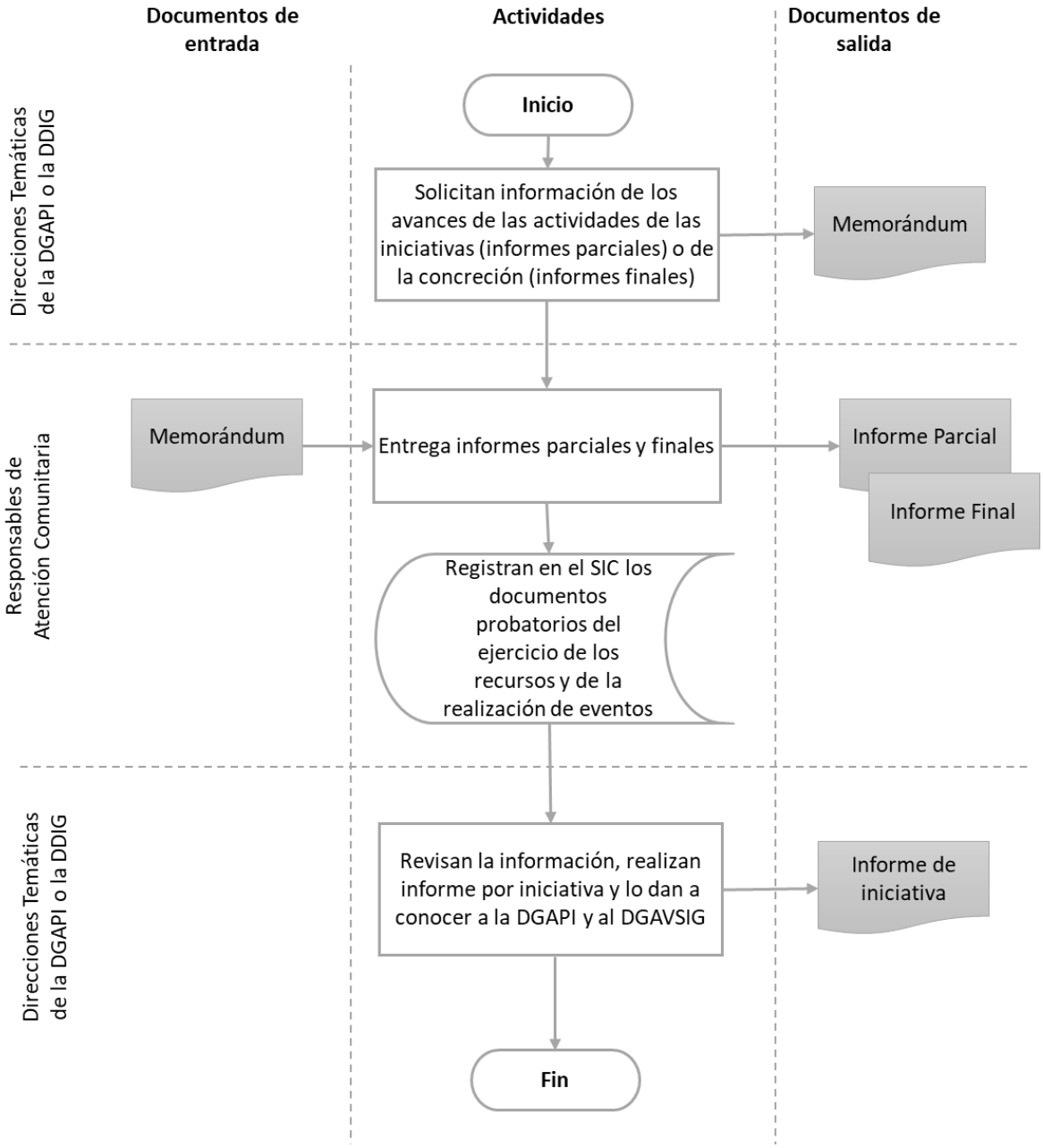
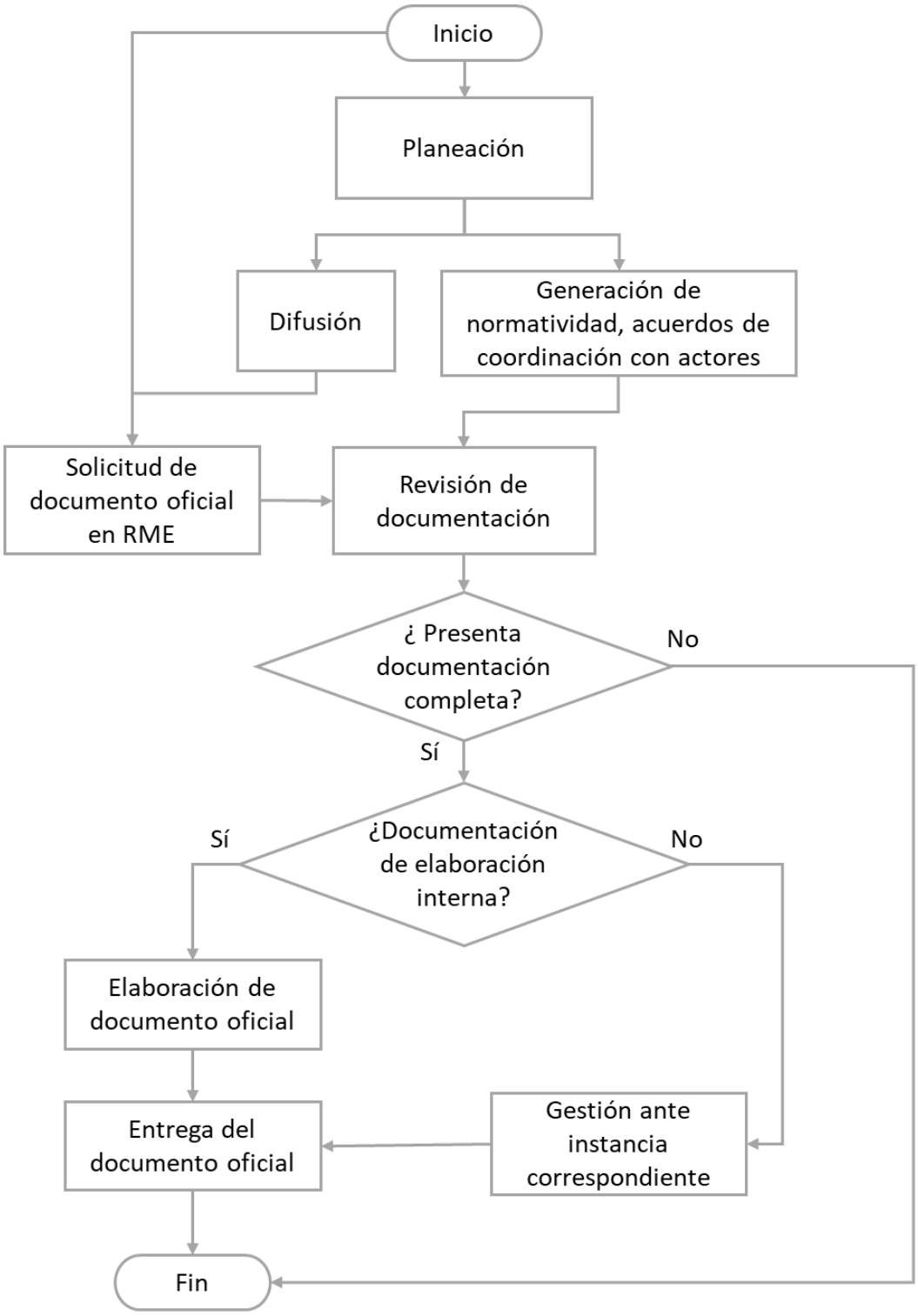

Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
Responsables de Atención Comunitaria
Inicio
Recopila la información de la organización o institución educativa y entregan la documentación al IME
Registro de solicitud IME-Becas
Generan el proyecto de Memorándum de Entendimiento (MOU) y coadyuvan en lo necesario con el IME y el área jurídica para su formalización
Memorándum de Entendimiento
Realizan todas las tareas necesarias para concretar la entrega de fondos a las organizaciones e instituciones educativas participantes
Subsidio entregado
Registran en el SIC los documentos probatorios del ejercicio de los recursos
Informan al IME los resultados obtenidos
Informes
Fin

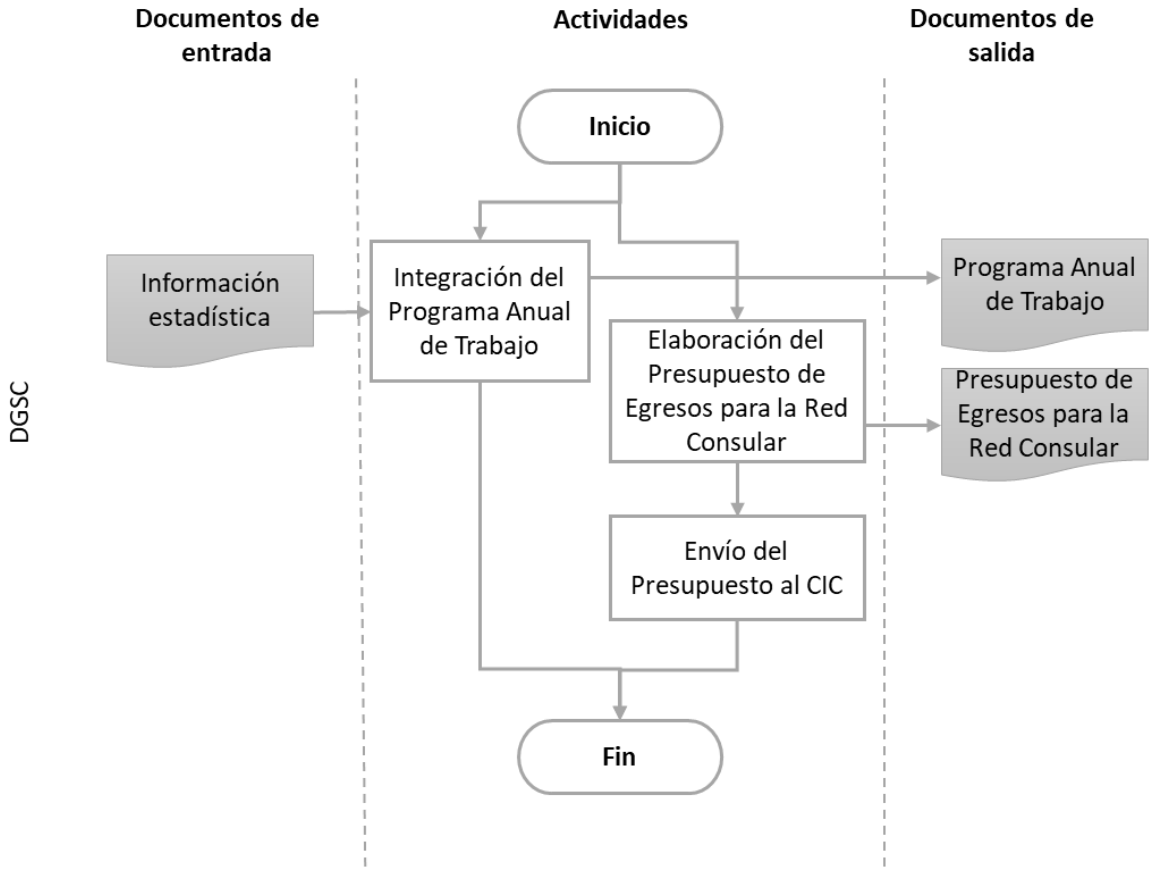
Diagrama de flujo del proceso de control



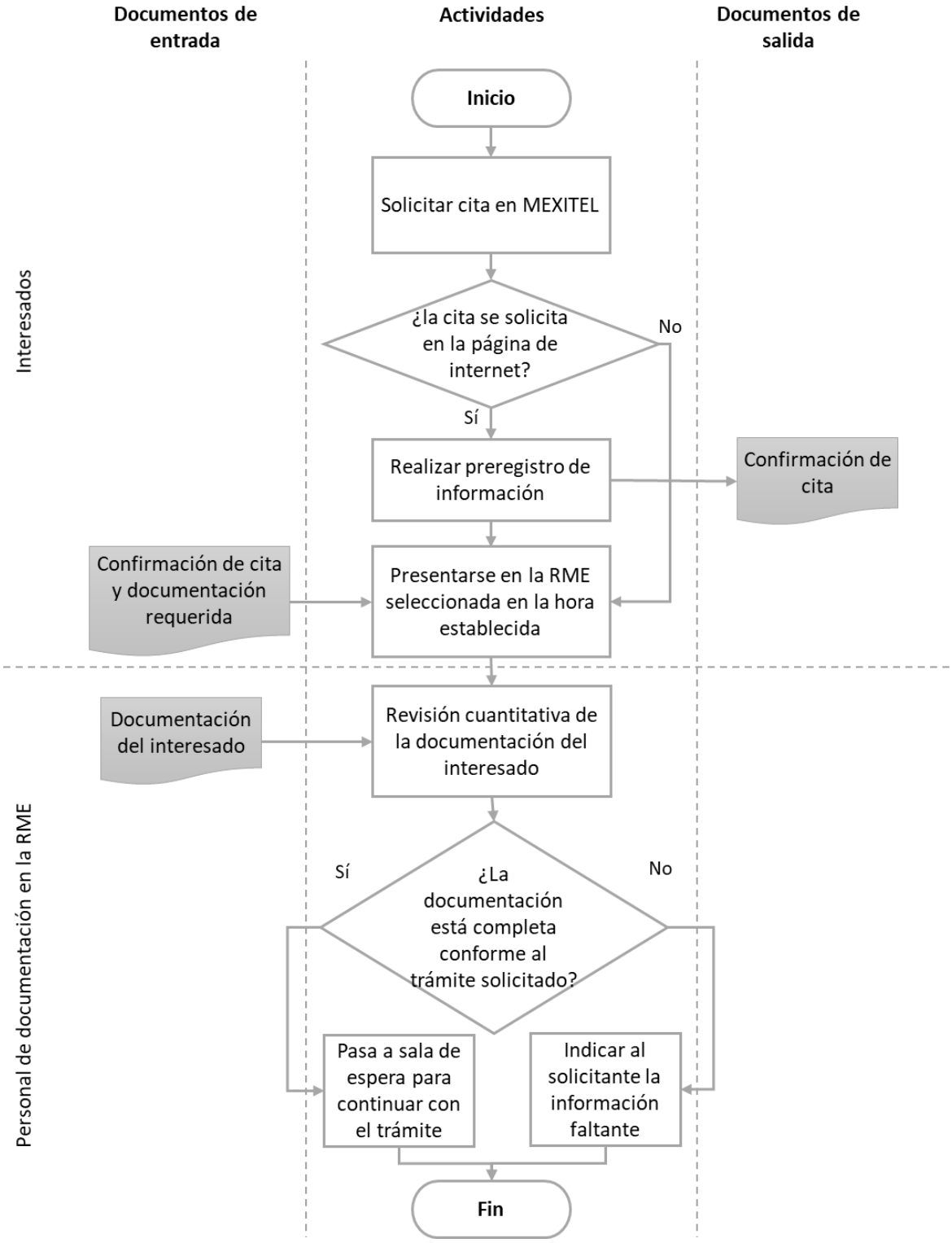
Macroproceso 3. Servicios consulares



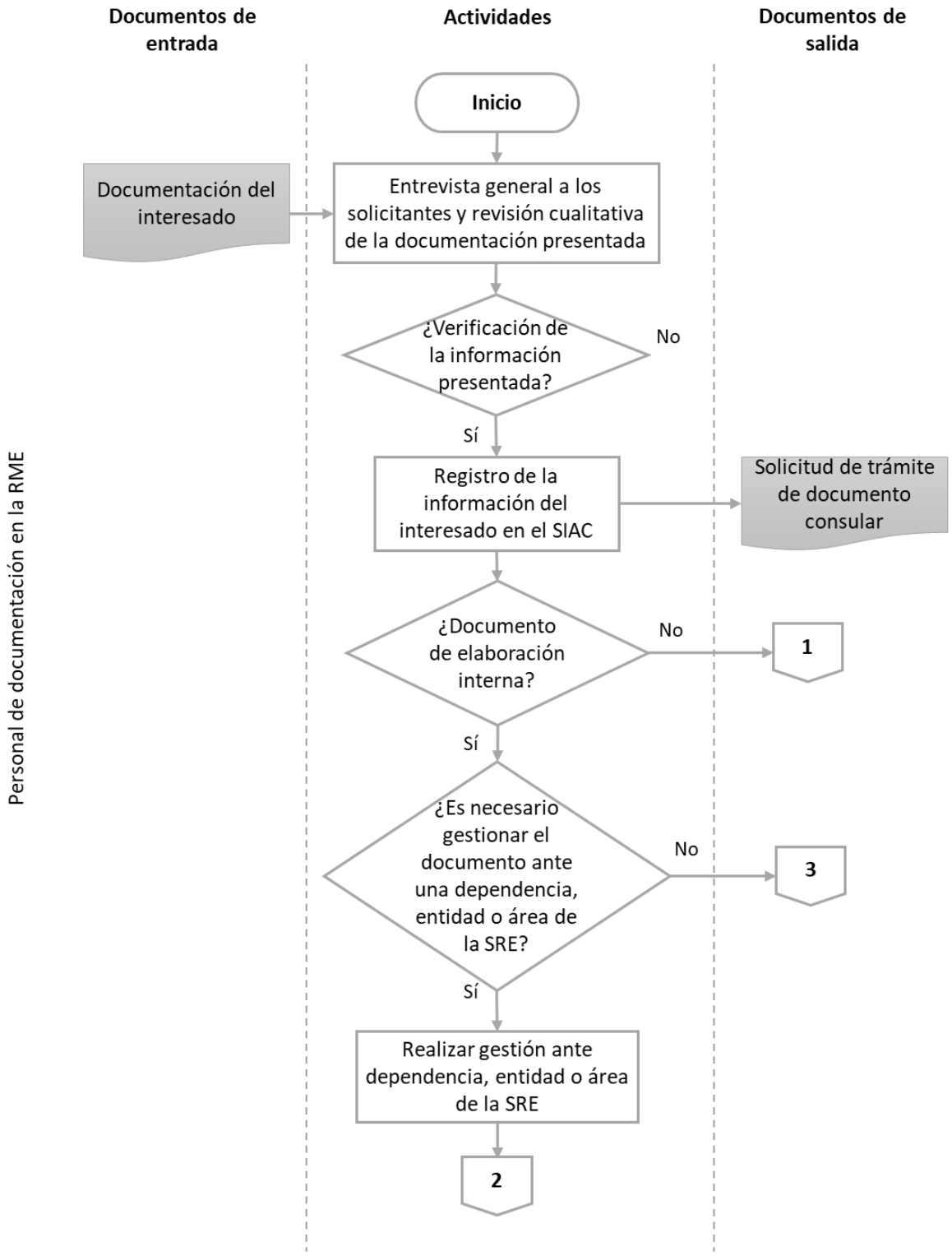
Proceso de planeación del Macroproceso 3. Servicios consulares.

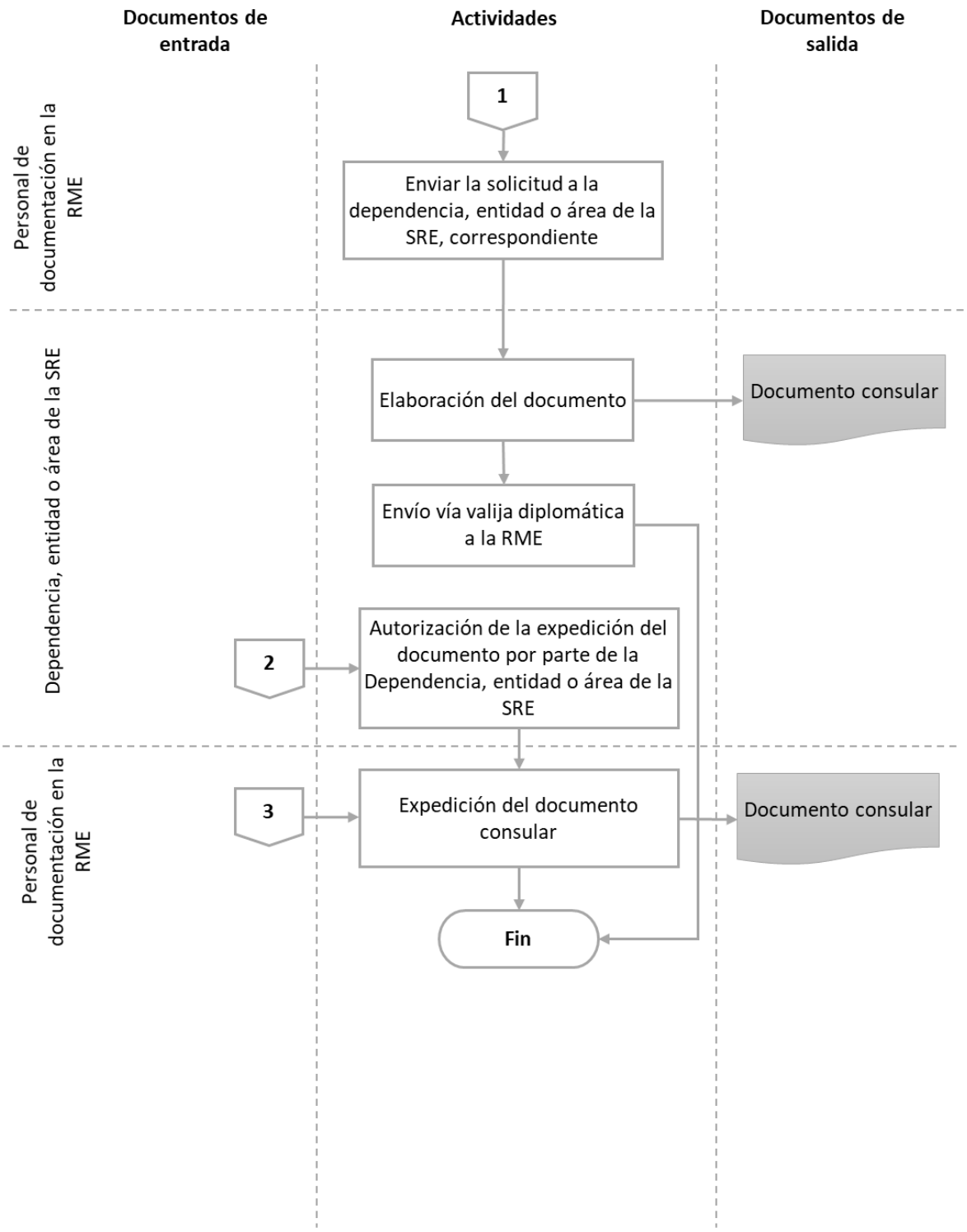


Proceso de selección de destinatarios del Macroproceso 3. Servicios consulares.

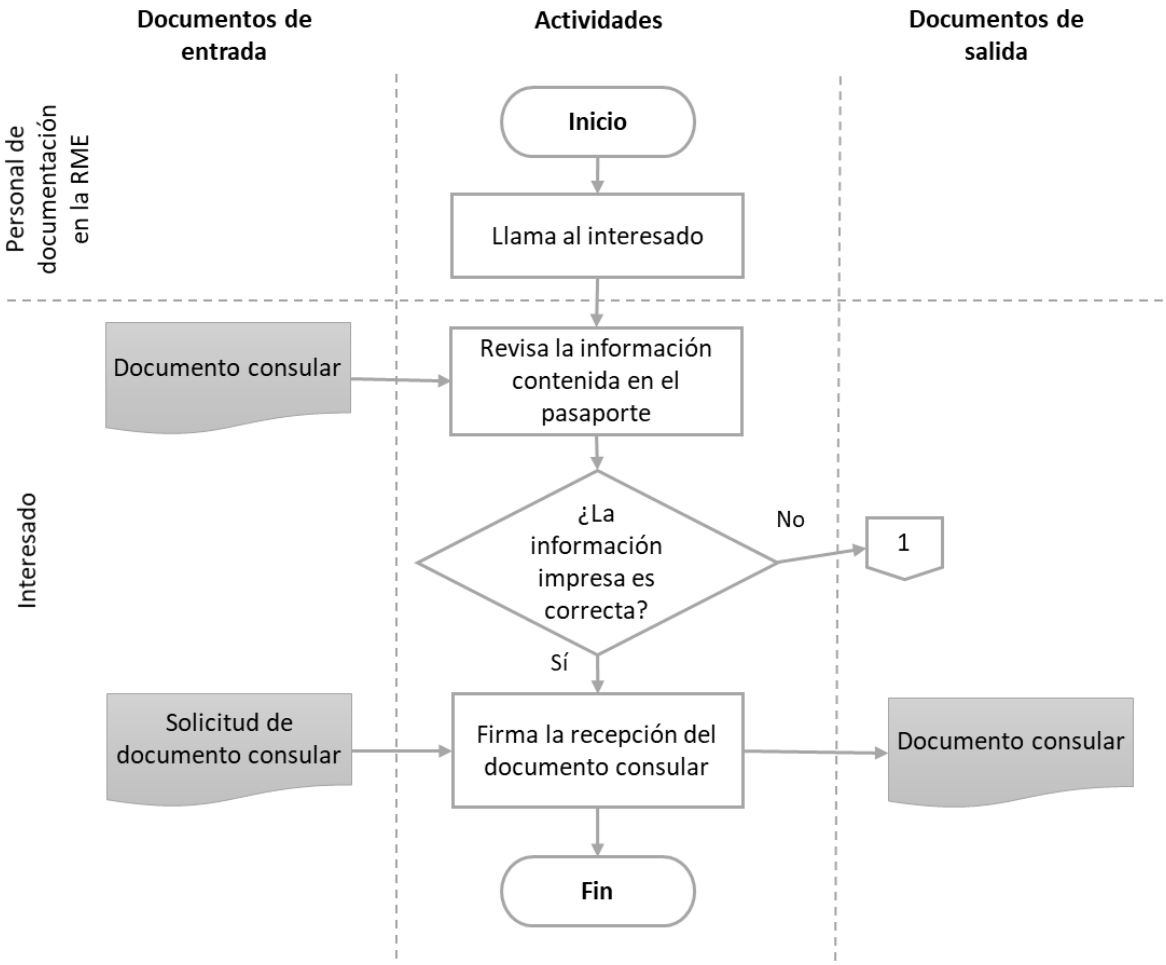


Proceso de producción de entregables del Macroproceso 3. Servicios consulares.

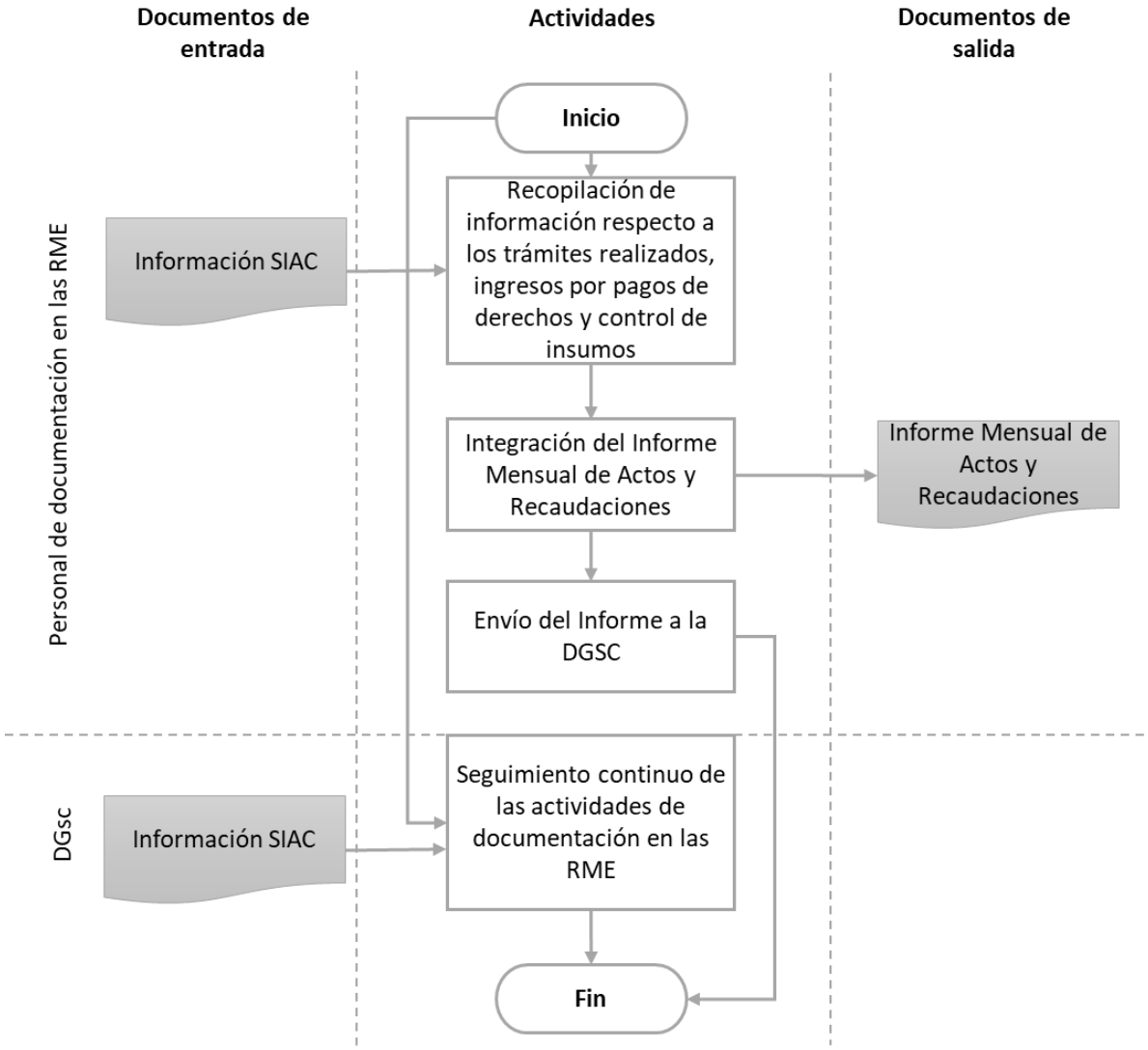



Documentos de entrada
Actividades
Documentos de salida
Personal de documentación en la RME
1
Enviar la solicitud a la dependencia, entidad o área de la SRE, correspondiente
Dependencia, entidad o área de la SRE
Elaboración del documento
Documento consular
Envío vía valija diplomática a la RME
2
Autorización de la expedición del documento por parte de la Dependencia, entidad o área de la SRE
Personal de documentación en la RME
3
Expedición del documento consular
Documento consular
Fin

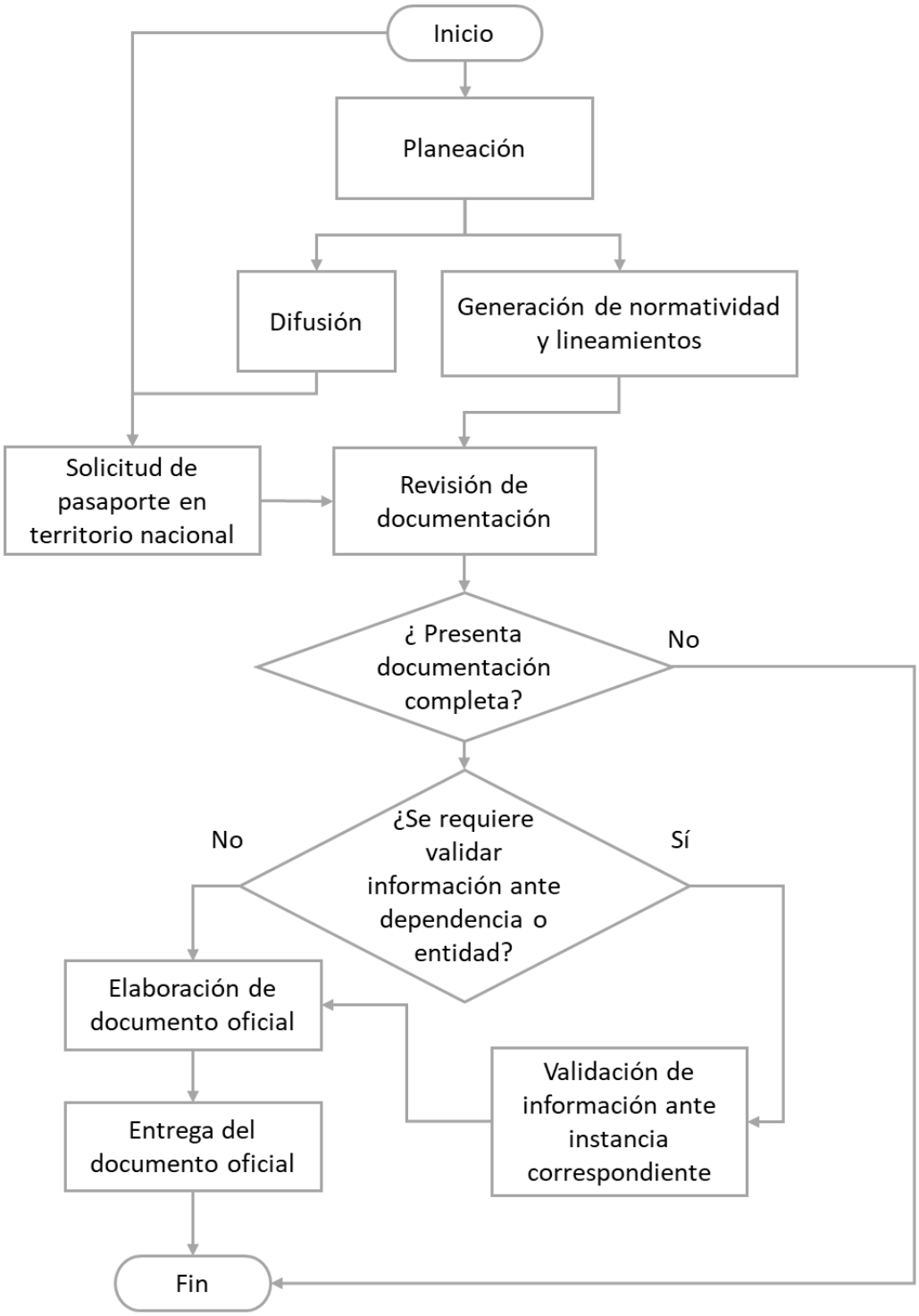
Proceso de entrega del Macroproceso 3. Servicios consulares.



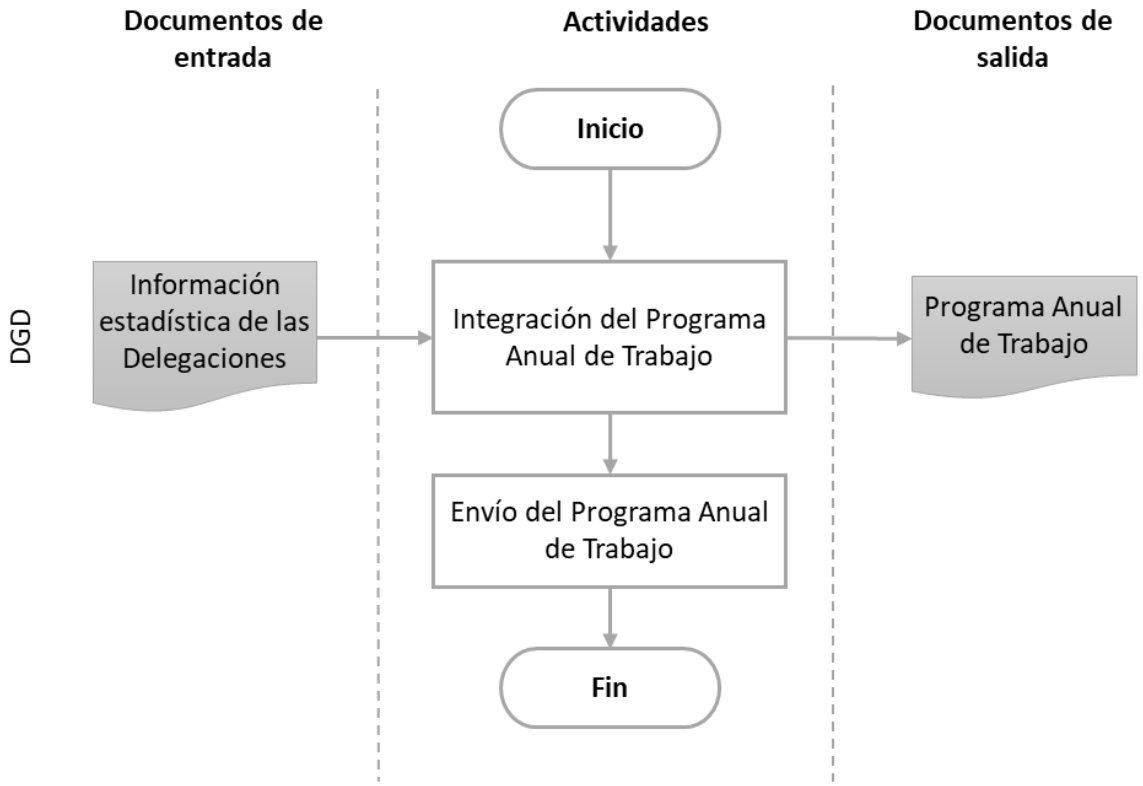
Proceso de control del Macroproceso 3. Servicios consulares.



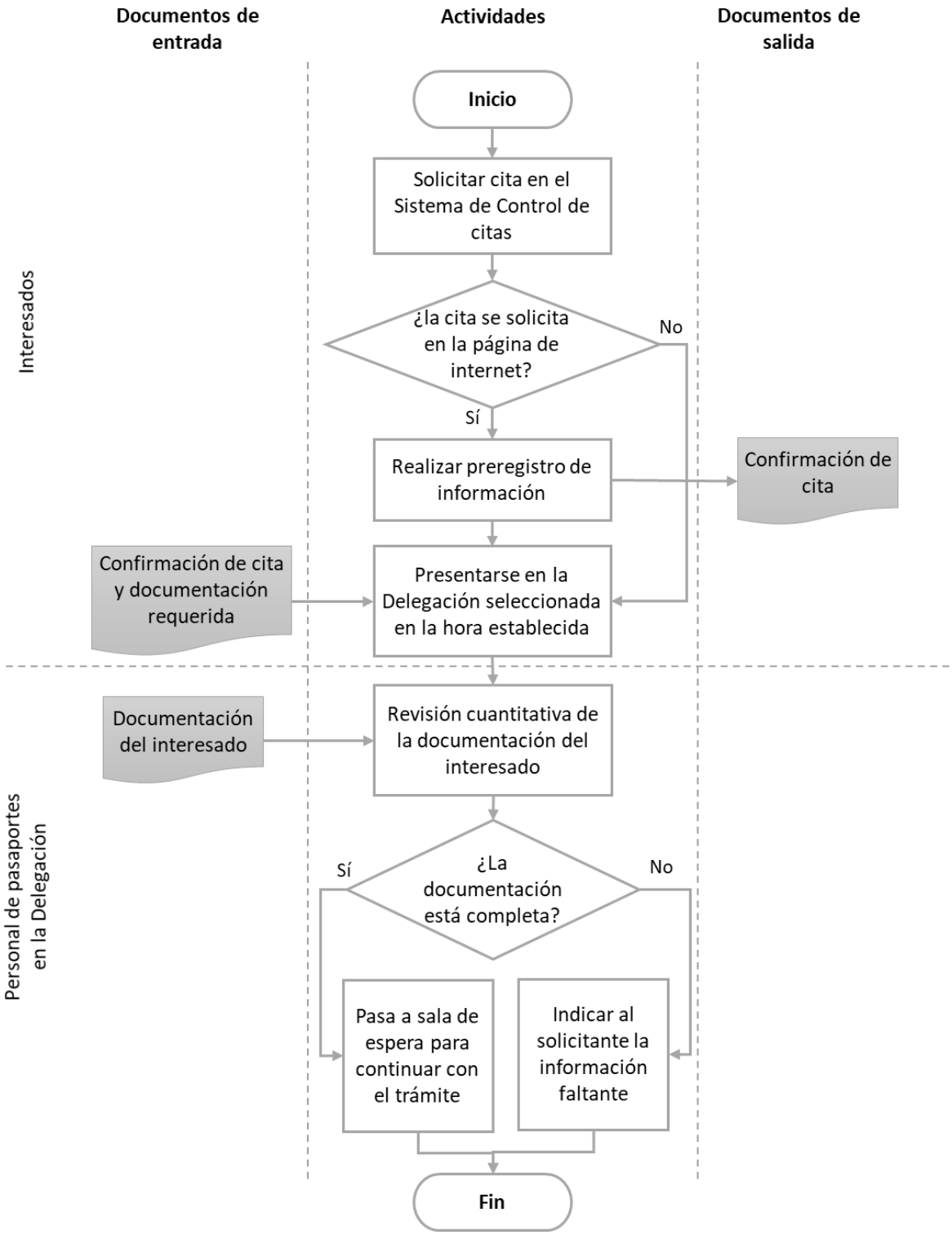
Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional



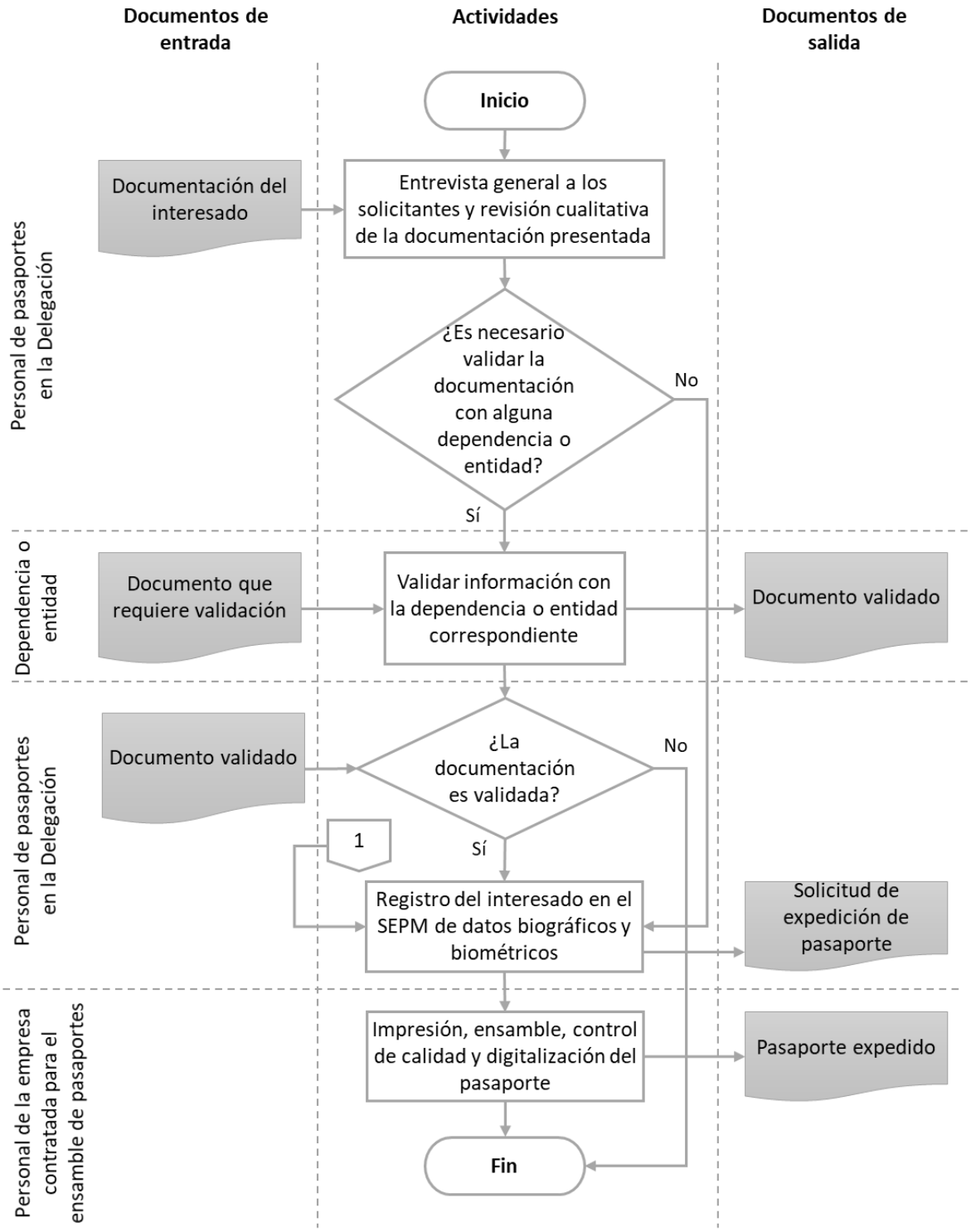
Proceso de planeación del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional



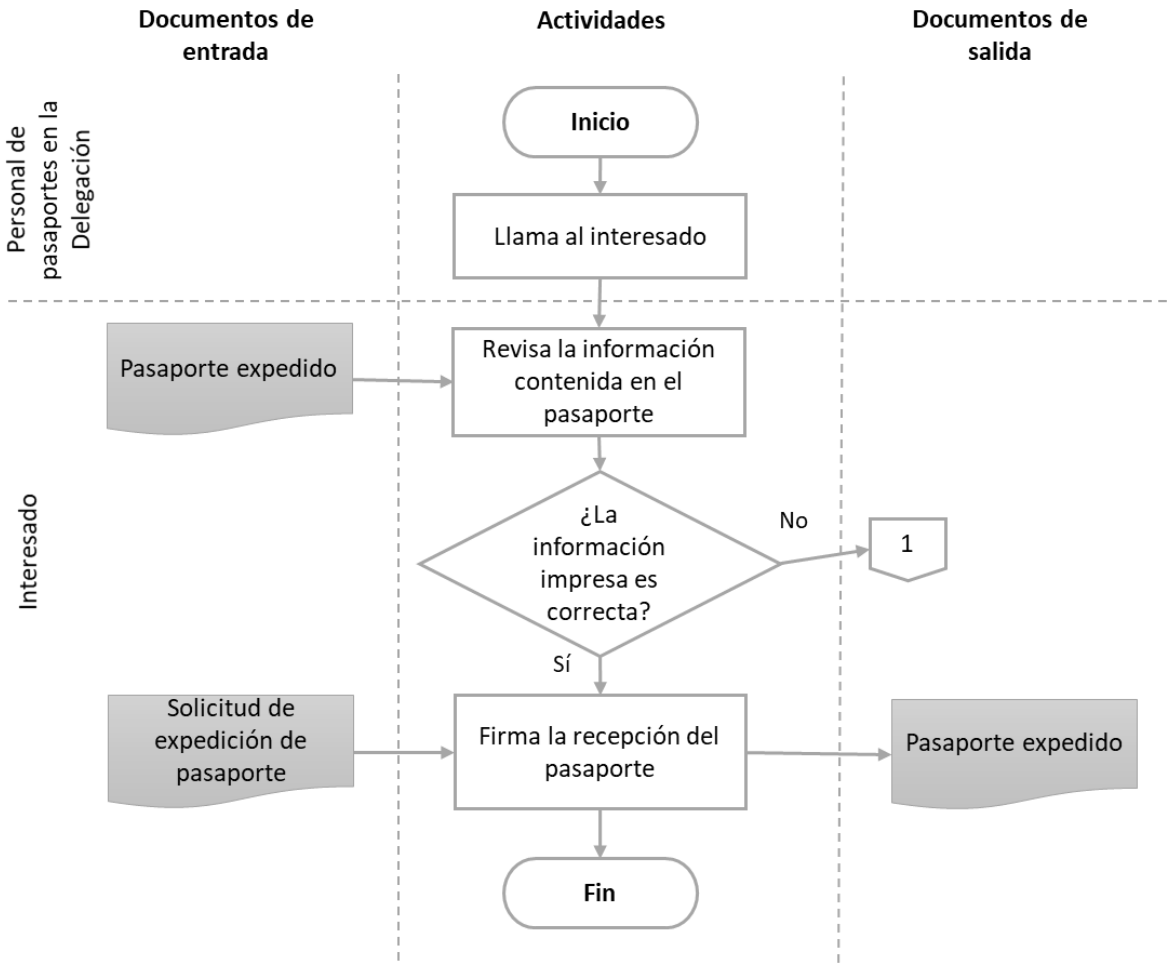
Proceso de selección de destinatarios del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional



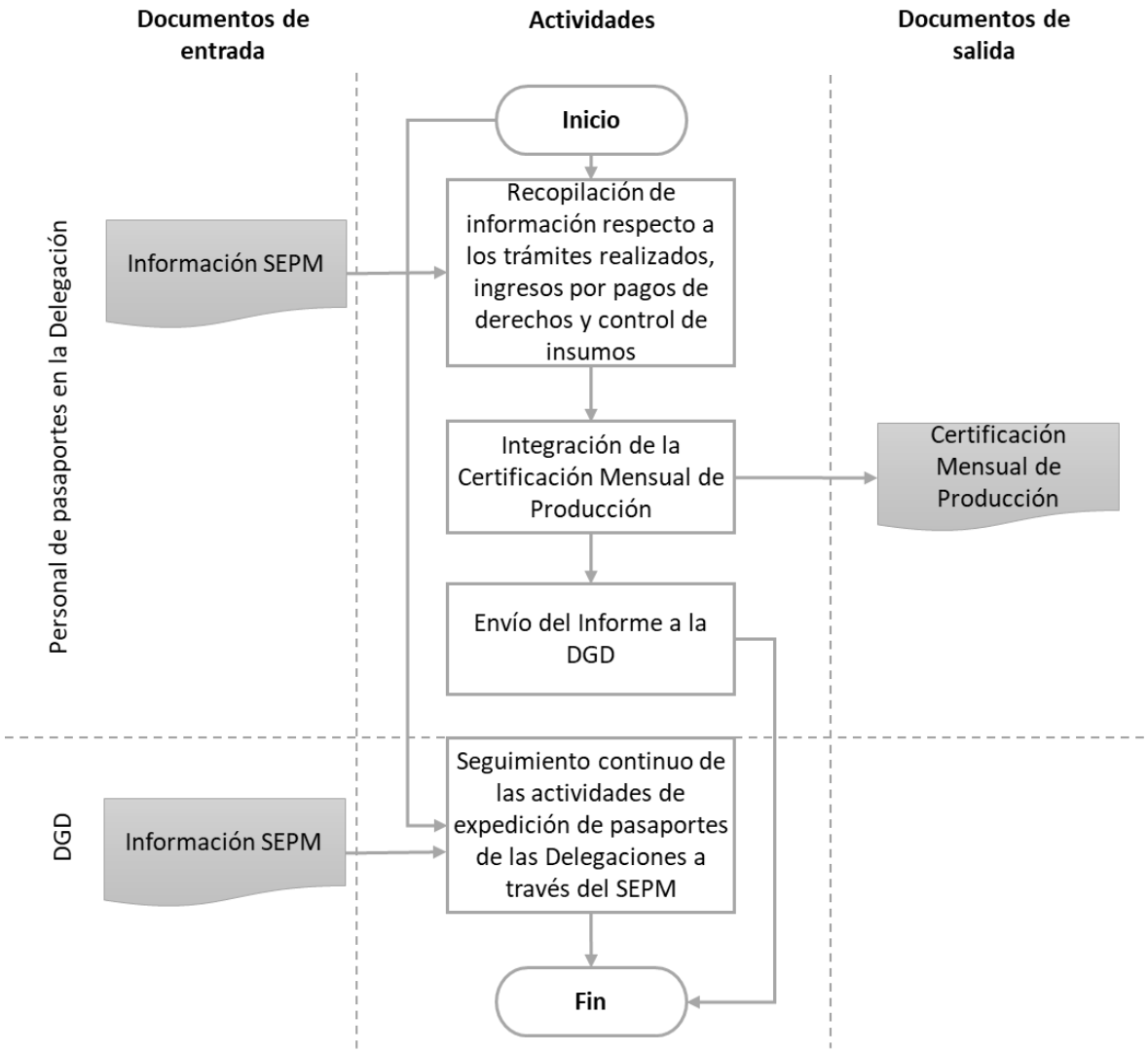
Proceso de producción de entregables del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional



Proceso de entrega del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional



Proceso de control del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional



Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos del Pp

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

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 y el presupuesto se generan en el momento requerido para la operación del Programa de protección	SÍ= 1, No = 0	1
Suficiencia	Los productos de la planeación consideran información sobre todos los aspectos relevantes en operación del Programa de protección	Sí = 1, No = 0	0
Pertinencia	Los productos de la planeación son adecuados para el logro de los objetivos del Programa de protección	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 elaborar/actualizar *Normas de Protección*, protocolos, mecanismos de coordinación, acuerdos de colaboración o memorandos de entendimiento.	Sí = 1, No = 0	1
Oportunidad	Los productos derivados de la producción de entregables se llevan a cabo de manera oportuna.	Sí = 1, No = 0	1
Suficiencia	Los documentos normativos y formatos utilizados en la operación son los suficientes para la prestación de servicios	Sí = 1, No = 0	1
Pertinencia	Los documentos normativos y formatos utilizados en la operación son adecuados para su uso en la prestación de servicios	Sí = 1, No = 0	1

Indicadores del proceso de comunicación interna y externa

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	Se llevan a cabo estrategias para la difusión del Programa de protección	Sí = 1, No = 0	1
Oportunidad	Los productos para la difusión responden a las necesidades y coyunturas del presente año.	Sí = 1, No = 0	1
Suficiencia	Las estrategias de difusión incluyen la tienen identificado el nivel de cobertura y las características de la población a la que se dirigen los productos.	Sí = 1, No = 0	1
Pertinencia	Las estrategias de difusión son potenciadas mediante alianzas/acuerdos establecidos con actores locales.	Sí = 1, No = 0	1

Indicadores de la selección de beneficiarios

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	Se registran en el SIPC todas las solicitudes de atención a casos de protección	Sí = 1, No = 0	1
Oportunidad	La selección de beneficiarios se realiza de manera inmediata a la solicitud	Sí = 1, No = 0	1
Suficiencia	Las herramientas necesarias para el registro y selección de beneficiarios son suficientes para atender las solicitudes de atención.	Sí = 1, No = 0	0
Pertinencia	El proceso de selección focaliza la atención de casos de protección de la población que presenta las vulnerabilidades a las que se refieren las *Normas de Protección*	Sí = 1, No = 0	1

Indicadores del proceso de entrega

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	Los servicios entregados responden directamente a las necesidades canalizadas por los solicitantes.	Sí = 1, No = 0	1
Oportunidad	Se proporciona de la manera más expedita posible, o se brinda cuando las personas enfrentan por lo general situaciones de mayor vulnerabilidad, o se procura se realice en los plazos de tiempo que resuelven la necesidad/problemática	Sí = 1, No = 0	1
Suficiencia	Los recursos con los que se cuenta son suficientes para la adecuada atención de los casos de protección.	Sí = 1, No = 0	0
Pertinencia	Los servicios proporcionados responden adecuadamente a distintas necesidades que presentan los connacionales en el extranjero, particularmente en los casos en que se identifica una situación de vulnerabilidad en su persona, patrimonio o bienestar.	Sí = 1, No = 0	1

Indicadores del proceso de control

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	La información sobre el avance la atención de casos se encuentra actualizada en tiempo real y satisface las necesidades	Sí = 1, No = 0	1
Oportunidad	Los informes se hacen y entregan de manera oportuna de acuerdo a las temporalidades requeridas	Sí = 1, No = 0	1
Suficiencia	Los informes cumplen con los requerimientos establecidos por distintas áreas de la cancillería.	Sí = 1, No = 0	1
Pertinencia	Las herramientas para el control con las que se cuenta permiten conocer todos los aspectos del desempeño y el logro de los objetivos en la operación.	Sí = 1, No = 0	0

Macroproceso 2. Atención Comunitaria

Indicadores del proceso de planeación

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	Existencia de calendario anual de actividades, plan anual de trabajo, metas y presupuesto asignado	Existe = 1, No existe = 0	1
Oportunidad	Los productos de la planeación se generan en el tiempo adecuado para la operación de las iniciativas del IME	Si= 1, No = 0	1
Suficiencia	Los productos de la planeación consideran toda la información necesaria para la programación anual de operación de las iniciativas del IME	Sí = 1, No = 0	1
Pertinencia	Las actividades y/o productos de la planeación son adecuados para el logro de los objetivos del IME	Sí = 1, No = 0	0

Indicadores del proceso de difusión

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	El proceso cumple con la generación de productos de difusión para dar a conocer las iniciativas a la comunidad de mexicanos en el exterior.	Sí = 1, No = 0	1
Oportunidad	Los contenidos de difusión y su divulgación se generan de manera oportuna.	Sí = 1, No = 0	1
Suficiencia	Los contenidos de difusión y su divulgación consideran todo el espectro de destinatarios.	Sí = 1, No = 0	0
Pertinencia	Los productos de la difusión son adecuados para lograr que la comunidad de mexicanos en el exterior conozca al IME y sus iniciativas.	Sí = 1, No = 0	0

Indicadores del proceso de producción de entregables

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	El proceso cumple con el objetivo de generar los instrumentos de implementación y operación de las iniciativas IME.	Sí = 1, No = 0	1
Oportunidad	Los instrumentos de implementación y operación de las iniciativas se generan de manera oportuna.	Sí = 1, No = 0	1
Suficiencia	Se genera los instrumentos suficientes para la implementación y operación de las iniciativas.	Sí = 1, No = 0	1
Pertinencia	Los instrumentos suficientes para la implementación y operación de las iniciativas son adecuados para lograr los objetivos del IME.	Sí = 1, No = 0	1

Indicadores del proceso de selección de beneficiarios (IME-Becas)

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	El proceso cumple con la determinación del grupo de organizaciones mediante las cuales se beneficia a la población de mexicanos.	Sí = 1, No = 0	1
Oportunidad	El proceso con los tiempos establecidos en los documentos normativos.	Sí = 1, No = 0	1
Suficiencia	El proceso cumple con la determinación de las organizaciones necesarias para canalizar los recursos.	Sí = 1, No = 0	1
Pertinencia	El proceso cumple con ser adecuado para lograr los objetivos de la iniciativa IME-Becas.	Sí = 1, No = 0	1

Indicadores del proceso de entrega

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	El proceso cumple con el objetivo de otorgar atención comunitaria a los mexicanos en el exterior.	Sí = 1, No = 0	1
Oportunidad	El proceso cumple con otorgar los bienes y servicios en los tiempos establecidos en la programación.	Sí = 1, No = 0	1
Suficiencia	El proceso cumple con otorgar los bienes y servicios generados en favor de la comunidad de mexicanos en el exterior.	Sí = 1, No = 0	0
Pertinencia	El proceso cumple con otorgar los bienes y servicios adecuados para lograr los objetivos del IME.	Sí = 1, No = 0	1

Indicadores del proceso de control

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	El proceso de control genera información adecuada de los avances de las actividades y del gasto de las iniciativas.	Sí = 1, No = 0	1
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	1
Pertinencia	Los productos derivados del proceso de control son adecuados para mejorar la operación de las iniciativas.	Sí = 1, No = 0	0

Macroproceso 3. Servicios consulares

Indicadores del proceso de planeación

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

Indicadores del proceso de selección de destinatarios

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	El proceso cumple con sus metas de ordenar la demanda de servicios consulares.	Sí = 1, No = 0	1
Oportunidad	Los productos derivados de la selección de destinatarios se generan de manera oportuna.	Sí = 1, No = 0	1
Suficiencia	El proceso de selección de destinatarios es el necesario para lograr su objetivo.	Sí = 1, No = 0	1
Pertinencia	Los productos de la selección de destinatarios son adecuados para lograr el ordenamiento de la demanda de servicios consulares.	Sí = 1, No = 0	0

Indicadores del proceso de producción de entregables

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	El proceso cumple con sus metas de generar los documentos consulares.	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 son los necesarios para lograr los objetivos del Macroproceso de servicios consulares.	Sí = 1, No = 0	1
Pertinencia	Los productos de la producción de entregables son adecuados para lograr los objetivos del Macroproceso de servicios consulares.	Sí = 1, No = 0	1

Indicadores del proceso de entrega

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	El proceso cumple con la entrega de los documentos consulares a los beneficiarios	Sí = 1, No = 0	1
Oportunidad	La entrega de los documentos consulares a los beneficiarios se realiza de forma oportuna.	Sí = 1, No = 0	1
Suficiencia	La entrega de los documentos consulares a los beneficiarios cumple con el logro del objetivo del Macroproceso de servicios consulares.	Sí = 1, No = 0	1
Pertinencia	La entrega de los documentos consulares a los beneficiarios es adecuada para lograr los objetivos del Macroproceso de servicios consulares.	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 del Macroproceso de servicios consulares.	Sí = 1, No = 0	1
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	1
Pertinencia	Los productos derivados del proceso de control son adecuados para mejorar la operación del Macroproceso de servicios consulares.	Sí = 1, No = 0	1

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Indicadores del proceso de planeación

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

Indicadores del proceso de selección de destinatarios

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	El proceso cumple con sus metas de ordenar la demanda de expedición de pasaportes	Sí = 1, No = 0	1
Oportunidad	Los productos derivados de la selección de destinatarios se generan de manera oportuna.	Sí = 1, No = 0	1
Suficiencia	El proceso de selección de destinatarios es adecuado para el logro de sus objetivos.	Sí = 1, No = 0	1
Pertinencia	Los productos de la selección de destinatarios son adecuados para lograr el ordenamiento de la demanda de expedición de pasaportes.	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 la expedición de pasaportes en territorio nacional.	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 son los necesarios para lograr los objetivos del Macroproceso de expedición de pasaportes en territorio nacional.	Sí = 1, No = 0	1
Pertinencia	Los productos de la producción de entregables son adecuados para lograr los objetivos del Macroproceso de expedición de pasaportes en territorio nacional.	Sí = 1, No = 0	1

Indicadores del proceso de entrega

Atributo	Indicador	Criterio valoración	Resultados
Eficacia	El proceso cumple con la entrega de los pasaportes expedidos en territorio nacional a los beneficiarios	Sí = 1, No = 0	1
Oportunidad	La entrega de los pasaportes expedidos en territorio nacional a los beneficiarios se realiza de forma oportuna.	Sí = 1, No = 0	1
Suficiencia	La entrega de los pasaportes expedidos en territorio nacional a los beneficiarios cumple con el logro del objetivo del Macroproceso de expedición de pasaportes en territorio nacional.	Sí = 1, No = 0	1
Pertinencia	La entrega de los pasaportes expedidos a los beneficiarios es adecuada para lograr los objetivos del Macroproceso de expedición de pasaportes en territorio nacional.	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 del Macroproceso de expedición de pasaportes en territorio nacional.	Sí = 1, No = 0	1
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	1
Pertinencia	Los productos derivados del proceso de control son adecuados para mejorar la operación del Macroproceso de expedición de pasaportes en territorio nacional.	Sí = 1, No = 0	1

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

Los documentos normativos con que cuenta el Pp E002 son los necesarios y pertinentes para la generación de los bienes y servicios que entrega a los beneficiarios. Asimismo, a partir de las entrevistas con los responsables de la operación del Pp, estos señalaron que existen manuales de organización y manuales de procedimientos en proceso de actualización y/o autorización. Por lo anterior, el presente anexo no es aplicable, toda vez que la propuesta de normatividad establecida en esta evaluación no requiere de cambios en la normatividad existente salvo su actualización.

Anexo VI. Análisis FODA la operación del Pp

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Planeación

		Fortalezas	Debilidades
Planeación	**Internas**	✓ La planeación de los servicios de protección y asistencia consular se lleva a cabo de manera suficiente y oportuna: las metas de la MIR, el Plan de Trabajo Anual y el presupuesto se establecen oportunamente, de modo que las RME cuentan con y los recursos presupuestales para la operación de los servicios de protección en un momento adecuado. ✓ Para establecer las metas del siguiente año fiscal, la DGPME toma en cuenta el ejercicio presupuestal de dos años anteriores, los planes de trabajo entregados, el número y tipo de servicios prestados y cargados en el SIPC al cierre del año, así como los posibles eventos en el contexto nacional de Estados Unidos que puedan incidir en la demanda de servicios de protección. ✓ La amplia experiencia consular de algunos funcionarios pertenecientes al SEM, involucrados en la planeación dentro de la DGPME, facilita la consideración de necesidades locales de operación en la planeación.	× Las necesidades presupuestales para la operación de los servicios de protección y asistencia consular en las RME se determinan esencialmente desde la DGPME, después de la determinación del techo presupuestal por la DGPOP, lo que puede ocasionar vacíos en la consideración de necesidades locales de operación, así como en la determinación de las necesidades locales de protección de los mexicanos en el exterior × Los indicadores de la MIR no son suficientes para medir el desempeño del Pp en relación a las acciones de protección. La inexistencia de indicadores y metas que den cuenta de la calidad de los servicios de protección otorgados genera incentivos a no tomarla en cuenta en pro del cumplimiento de las metas de desempeño ante las autoridades correspondientes. Esto podría afectar de manera importante la demanda de servicios de protección y el impacto de los mismos en la defensa de los mexicanos en el exterior.
Externas			
Oportunidades	✓ No se detectaron oportunidades en el proceso de planeación		

Amenazas	× Requerimientos de programación presupuestaria de la SHCP que establecen topes en el gasto		

Producción de entregables

Producción de entregables		Fortalezas	Debilidades
Externas	Internas	✓ Los recursos materiales necesarios para la producción de normatividad y la coordinación institucional que se lleva a cabo en la DGPME son suficientes y adecuados, el personal que está involucrado en estas tareas cuenta con la capacidad y el perfil necesarios ✓ La normatividad, protocolos, guías y otros instrumentos para la operación se realizan, modifican y entregan de forma oportuna para las necesidades de protección de los mexicanos en el exterior ✓ El proceso cuenta con manuales de procedimientos para la atención de los mexicanos en el exterior, que son claros y precisos ✓ La generación y modificación de normatividad, protocolos, guías y otros instrumentos, así como el establecimiento de mecanismos de coordinación, que lleva a cabo la DGPME, considera la diversidad de contextos y coyunturas en el exterior, aunque los escenarios cambiantes representan importantes retos para la atención de las necesidades de protección de los mexicanos en el exterior	× No se detectaron debilidades para este proceso
Oportunidades	✓ No se detectaron oportunidades para este proceso		
Amenazas	× Cambios en las políticas inmigratorias de los países receptores afectan de manera inesperada los intereses de los mexicanos en el exterior × Recortes presupuestales afectan la realización de distintos procedimientos		

Comunicación interna y externa

Comunicación interna y externa		Fortalezas	Debilidades
Externas	Internas	✓ Libertad para definir estrategias comunicativas en la RME dirigidas a actores externos al programa. ✓ En la atención de casos de protección en el resto del mundo, se fomentan los mecanismos de aprendizaje de buenas prácticas entre las RME. ✓ La participación de los aliados estratégicos en la detección de necesidades de información, así como en su difusión, facilita la generación de estrategias adecuadas de comunicación y su alcance hacia la población objetivo.	× Las capacidades financieras y operativas para las actividades de difusión (comunicación externa) son reducidas y limitadas.
Oportunidades	✓ Centros especializados en el análisis de información demográfica, realizan estimaciones sobre los flujos de población mexicana ✓ Redes de mexicanos en el exterior coadyuvan en la promoción de actividades de difusión		
Amenazas	× No se detectaron amenazas en el proceso de comunicación		

Selección de destinatarios

Selección de destinatarios		Fortalezas	Debilidades
Externas	Internas	✓ Para el desarrollo del proceso existen documentos normativos como la *Guía de Procedimientos de Protección Consular* y las *Normas de protección.* ✓ Se cuenta con personal con la experiencia y perfil adecuado para la atención y recepción de las solicitudes de protección en las RME. ✓ Para el registro de las solicitudes se cuenta con la principal herramienta informática del programa, el SIPC, el cual facilita el adecuado registro de los casos de protección.	× En las RME en las que existe una alta demanda de connacionales, el registro de los casos en el SIPC representa un cuello de botella.
Oportunidades	✓ Tecnologías de la Información ayudan a resolver problemas de interoperabilidad de bases de datos ✓ Redes de mexicanos en el exterior facilitan o proveen de recursos humanos o financieros que coadyuvan a la identificación de los connacionales en el extranjero		
Amenazas	× No se detectaron amenazas en el proceso de selección de destinatarios		

Entrega

		Fortalezas	Debilidades
Entrega	Internas	✓ El personal de las RME cuenta con las capacidades y experiencia necesarias en la atención a casos de protección. ✓ Los servicios de orientación a través del CIAM son eficaces. ✓ Para la entrega de servicios se cuenta con una amplia red de apoyo a nivel local. ✓ El personal de protección en las RME da atención continua a los casos de protección que así lo requieren, utilizando el SIPC como una herramienta adecuada para ello. ✓ La DGPME otorga a los responsables de protección y asistencia consular, el apoyo necesario en los casos de "alto impacto", es decir, aquellos que son políticamente visibles o delicados	× En algunas representaciones no se cuenta con espacios físicos adecuados para la atención de casos de protección. ×
Externas			
Oportunidades	✓ Tecnologías de la Información permiten el desarrollo de herramientas para el análisis de información en tiempo real		
Amenazas	× No se detectaron amenazas en el proceso de entrega		

Control

		Fortalezas	Debilidades
Control	**Internas**	✓ Los responsables de protección en las RME integran diariamente la información necesaria para el seguimiento de los casos y el control de las actividades en el SIPC. También integran información sobre el gasto en el SIGEPP. ✓ El SIPC facilita la verificación del estado en la atención de los servicios de protección y asistencia consular para todos los involucrados en el proceso. ✓ Los responsables de protección y asistencia consular en las RME generan la cantidad suficiente de información sobre el avance de metas, gasto y número y tipo de casos de protección de manera oportuna, lo que permite llevar un control adecuado de la operación del macroproceso	× La elaboración de los informes por parte de los responsables de protección y asistencia consular en las RME, consume una parte considerable del tiempo de los mismos y es excesiva. × No existen mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los beneficiarios × No se considera en la información para el control del macroproceso, indicadores que den cuenta de la calidad de los servicios otorgados.
Externas			
Oportunidades	✓ No se detectaron oportunidades en el proceso de control	•	
Amenazas	× No se detectaron amenazas en el proceso de control		•

Macroproceso 2. Atención comunitaria

Planeación

		Fortalezas	Debilidades
Planeación	**Internas**	✓ Para la planeación del macro-proceso se cuenta con una Dirección General Adjunta (DGAVSIG) que coordina las tareas. ✓ Existe una adecuada coordinación entre la DGAVSIG y la DGAPI. ✓ Se cuenta con los recursos humanos competentes y la infraestructura necesaria para realizar las actividades. ✓ Se utiliza los informes de las RME como insumos para la planeación, lo que permite que ésta no esté totalmente centralizada. ✓ Los responsables de atención comunitaria realizan planeación interna de las iniciativas locales lo cual les permite organizar sus recursos para llevar a cabo dichas acciones.	✗ Las áreas encargadas de la planeación del macroproceso, toman el techo presupuestal como dado, sin considerar la posibilidad de negociarlo con las autoridades correspondientes.
Externas			
Oportunidades	No se identificaron oportunidades en el proceso de planeación.		

Amenazas	X Los continuos recortes presupuestales en años anteriores y la repentina aprobación de los recursos del FAMEU ha generado desbalance en la organización de las actividades.		

Difusión

Difusión		Fortalezas	Debilidades
Externas	Internas	✓ El macroproceso cuenta con áreas responsables de la difusión en la estructura funcional del IME: la dirección DGAVSIG con apoyo de la DDIG. ✓ Los contenidos para la difusión son generados por personal especializado en los temas atención (personal de las DGA) y en la problemática de los migrantes en el exterior. ✓ Existe una buena coordinación entre la DGAVSIG y Direcciones de Áreas Temáticas para la generación de contenidos de difusión de los distintos temas.	X Los recursos para la impresión de los contendidos de difusión que envían las oficinas centrales a las RME son insuficientes. X La priorización de una estrategia de difusión en medios digitales puede limitar el conocimiento de la población de mexicanos en el exterior que no tiene acceso a los mismos.
Oportunidades	✓ Organizaciones aliadas que apoyan las actividades de difusión.		
Amenazas	No se identificaron amenazas en el proceso de difusión.		

Producción de entregables

Producción de entregables		Fortalezas	Debilidades
Externas	Internas	✓ El macroproceso de atención comunitaria cuenta con la DGAPI que coordina las tareas del personal especializado en los temas de atención para la creación y modificación de las iniciativas de atención del IME en las comunidades de mexicanos en el exterior. ✓ Los responsables de atención comunitaria diseñan iniciativas locales y generan contenidos, formatos y herramientas para su implementación. para atender necesidades y oportunidades locales.	✗ No se documenta la justificación de implementación de las iniciativas nacionales ni locales ni los criterios utilizados para tomar dicha decisión.
Oportunidades	No se identificaron oportunidades en el proceso de producción de entregables.		
Amenazas	No se identificaron amenazas en el proceso de producción de entregables.		

Selección de beneficiarios

Selección de beneficiarios (IME-Becas)		Fortalezas	Debilidades
Externas	Internas	✓ Para la ejecución del proceso de selección de beneficiarios se cuenta con un Comité Local que propone criterios de selección y los aplica para determinar los beneficiarios de la iniciativa IME-Becas. ✓ Para el desarrollo de la iniciativa IME-Becas se cuenta con lineamientos que guían, entre otras actividades, la forma (mecanismos) de selección de beneficiarios. ✓ Las RME tienen funcionarios con las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas de coordinación en el proceso de selección de beneficiarios.	✗ La oportunidad de la selección depende en alto grado de la disponibilidad de tiempo de los integrantes del Comité Local.
Oportunidades	No se identificaron oportunidades en el proceso de selección de beneficiarios.		
Amenazas	No se identificaron amenazas en el proceso de selección de beneficiarios.		

Entrega

Entrega		Fortalezas	Debilidades
Externas	Internas	✓ Existencia de lineamientos, criterios y guías de operación de las iniciativas, así como, de formatos de operación (actas tipo, notas tipo, memorándums, etc.) ✓ Las RME tienen funcionarios con las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas de coordinación de las distintas iniciativas.	✗ Falta de recursos humanos para la operación. Se puede suscitar momentos en el que la carga de trabajo de los responsables de atención comunitaria es excesiva derivado del traslape de actividades e insuficiencia de recursos humanos. ✗ Falta de mobiliario y equipo para llevar a cabo las sesiones, eventos y reuniones en condiciones óptimas, así como, de equipo audiovisual y multimedia.
Oportunidades	✓ Existencia de miembros de la comunidad con disposición de participar. ✓ Organizaciones e instituciones aliadas relacionadas a las distintas temáticas con la disposición de participar.		
Amenazas	No se identificaron amenazas en el proceso de entrega.		

Control

		Fortalezas	Debilidades
Control	**Internas**	✓ En la operación del proceso de control se cuenta con una Dirección General Adjunta (DGAPI) que coordina las tareas de control operativo. ✓ En la operación del proceso de control se cuenta con una Dirección General Adjunta (DGAVSIG) que coordina las tareas de control del desempeño. ✓ En la operación del proceso de control se cuenta con Direcciones de Áreas Temáticas especializadas, con las competencias adecuadas y la infraestructura necesaria para la coordinación del control de cada iniciativa. ✓ En la operación del proceso de control se cuenta con el Sistema Informático de Comunidades (SIC) y un Tablero de Control que apoyan con la recopilación de la información necesaria para llevar a cabo las actividades de control.	✗ En el desarrollo de las actividades realizadas por las RME, derivadas del proceso de control existe una duplicidad de esfuerzos en la comprobación de gastos con DGPOP. ✗ En el desarrollo de las actividades realizadas por las RME, derivadas del proceso de control puede existir una sobre carga a los responsables de atención comunitaria con la elaboración de informes parciales y finales.
Externas			
Oportunidades	No se identificaron oportunidades en el proceso de control.		
Amenazas	No se identificaron amenazas en el proceso de control.		

Macroproceso 3. Servicios consulares

Planeación

Planeación	Internas	Fortalezas	Debilidades
Externas		✓ El proceso de planeación considera las acciones y directrices enfocadas a mejorar la operación y atención de las oficinas consulares en las diversas RME. ✓ Se cuenta con herramientas e instrumentos adecuados para generar la información pertinente para el proceso de planeación.	× No se identificaron debilidades en el proceso de planeación.
Oportunidades	✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de planeación.		
Amenazas	× El desfase entre el proceso de asignación de los ingresos consulares ocasiona presiones presupuestarias al inicio de los ejercicios fiscales para la operación de la DGSC.		

Selección de destinatarios

Selección de destinatarios	Internas	Fortalezas	Debilidades
Externas		✓ El servicio de MEXITEL permite asignar de manera eficiente las citas, en función a la capacidad instalada de las RME. ✓ La revisión cuantitativa permite agilizar la atención de los beneficiarios en las oficinas consulares de las RME	✗ Se evidenció dificultad por parte de los beneficiarios para acceder a los servicios de MEXITEL.
Oportunidades	✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de selección de destinatarios.		
Amenazas	✗ La falta de capacitación y las restricciones de tiempo que tienen los operadores de MEXITEL ocasionan que los usuarios no reciban un servicio adecuado.		

Producción de entregables

Producción de entregables	Internas	Fortalezas	Debilidades
Externas		✓ La verificación de la información presentada por los solicitantes se realiza a través de bases de datos oficiales. ✓ El trámite de la solicitud se encuentra sistematizada, por lo que los servicios entre RME estén estandarizados.	× No se identificaron debilidades en el proceso de producción de entregables.
Oportunidades	✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de producción de entregables.		
Amenazas	× En algunas ocasiones, la información de las bases de datos oficiales no es completa, lo que dificulta la verificación de la misma.		

Entrega

Entrega		Fortalezas	Debilidades
Externas	Internas	✓ Las oficinas consulares generar un documento que respalda la correcta entrega de los servicios consulares por los beneficiarios.	× Las oficinas consulares no implementan un mecanismo para medir la satisfacción de los beneficiarios.
Oportunidades	✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de entrega.		
Amenazas	× No se identificaron amenazas en el proceso de entrega.		

Control

Control		Fortalezas	Debilidades
Externas	Internas	✓ La sistematización del proceso de producción de entregables permite información pertinente y uniforme sobre las actividades de las oficinas consulares en las diversas RME. ✓ La elaboración de los reportes mensuales resulta sencilla, derivado de la sistematización de la información.	× No se identificaron debilidades en el proceso de control.
Oportunidades	✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de control.		
Amenazas	× No se identificaron amenazas en el proceso de control.		

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Planeación

Planeación	Internas	Fortalezas	Debilidades
Externas		✓ El proceso de planeación considera las acciones y directrices enfocadas a mejorar la operación y atención de las áreas de expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE. ✓ Se cuenta con herramientas e instrumentos adecuados para generar la información pertinente para el proceso de planeación.	× No se identificaron debilidades en el proceso de planeación.
Oportunidades	✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de planeación.		
Amenazas	× No se identificaron amenazas en el proceso de planeación.		

Selección de destinatarios

Selección de destinatarios		Fortalezas	Debilidades
Externas	Internas	✓ El Sistema de Control de Citas es una herramienta adecuada que permite asignar de manera eficiente la atención a los beneficiarios en las áreas de expedición de pasaportes de las Delegaciones de la SRE. ✓ La revisión cuantitativa permite agilizar la atención de los beneficiarios en las áreas de expedición de pasaportes de las Delegaciones de la SRE.	× No se identificaron debilidades en el proceso de selección de destinatarios.
Oportunidades	✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de selección de destinatarios.		
Amenazas	× No se identificaron amenazas en el proceso de selección de destinatarios.		

Producción de entregables

Producción de entregables		Fortalezas	Debilidades
Externas	Internas	✓ El personal de las áreas de expedición de pasaportes cuenta con la capacitación suficiente para identificar inconsistencias en la información presentada por los solicitantes. ✓ La verificación de la información presentada por los solicitantes se realiza a través de bases de datos oficiales. ✓ El trámite de la solicitud se encuentra sistematizada, por lo que los servicios entre Delegaciones de la SRE están estandarizados.	× No se identificaron debilidades en el proceso de producción de entregables en la expedición de pasaportes en territorio nacional.
Oportunidades	✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de producción de entregables.		
Amenazas	× En algunas ocasiones, la información de las bases de datos oficiales no es completa, lo que dificulta la verificación de la misma.		

Entrega

Entrega		Internas	Fortalezas	Debilidades
Externas			✓ Las áreas de expedición de pasaportes de las Delegaciones de la SRE generan un documento que respalda la correcta entrega de los pasaportes emitidos en las Delegaciones de la SRE.	× No se identificaron debilidades en el proceso de entrega.
Oportunidades	✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de entrega.			
Amenazas	× No se identificaron amenazas en el proceso de entrega.			

Control

Control		Fortalezas	Debilidades
Externas	Internas	✓ La sistematización del proceso de producción de entregables a través del SEPM permite obtener información pertinente y uniforme sobre las actividades de las áreas de expedición de pasaportes en las Delegaciones de la SRE. ✓ La elaboración de los reportes mensuales resulta sencilla, derivado de la sistematización de la información.	× No se identificaron debilidades en el proceso de control.
Oportunidades	✓ No se identificaron oportunidades en el proceso de control.		
Amenazas	× No se identificaron amenazas en el proceso de control.		

Anexo VII. Valoración global cuantitativa

Valoración cuantitativa global de los macroprocesos del Pp E002

Atribución	Calificación
Eficacia	5
Oportunidad	4
Suficiencia	4
Pertinencia	4
Total	17
Valoración cuantitativa global	**85%**

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

La valoración cuantitativa del macroproceso de servicios de protección y asistencia consular del Pp E002 es de 85%. Los mayores puntajes corresponden a los atributos de eficacia y oportunidad con cinco puntos de cinco posibles, mientras que los atributos de suficiencia y pertinencia obtuvieron respectivamente tres y cuatro de los cinco puntos posibles.

Valoración cuantitativa global de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Atribución	Calificación
Eficacia	5
Oportunidad	5
Suficiencia	3
Pertinencia	4
Total	17
Valoración cuantitativa global	**85%**

A continuación, se presenta la valoración de cada uno de los atributos de los procesos del Macroproceso de servicios de protección y asistencia consular.

Valoración global de Eficacia de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Genera Plan Anual de Trabajo, programación del presupuesto, indicadores de la MIR y su carga en los sistemas de información correspondientes. El proceso se sustenta en un marco normativo claramente establecido.
Producción de entregables	Sí	En la elaboración/actualización de *Normas de Protección*, protocolos de atención, mecanismos de coordinación, memorandos de entendimiento o acuerdos de colaboración, se identifican los actores o socios estratégicos para el logro en los objetivos de protección y se establecen los medios necesarios para la operación con respecto a las metas establecidas.
Comunicación interna y externa	Sí	Se llevan a cabo diversas estrategias que posibilitan la diseminación del conocimiento sobre los servicios de protección y asistencia consular a distintos públicos.
Selección de beneficiarios	Sí	Cumple con la meta de registrar todas las solicitudes de atención a casos de protección.
Entrega	Sí	Los servicios responden directamente a las necesidades canalizadas por los solicitantes. En la mayor parte de los casos, los servicios ofrecidos tienen resolución durante el mismo día que se recibe la solicitud.
Control	Sí	Además de que el proceso se apoya en una plataforma informática que permite el compartimiento de la información sobre la atención de los casos, en tiempo real, se cumple con la elaboración de informes y bitácoras sobre la atención de casos.
Porcentaje de procesos eficaces	**100%**	

Valoración global de Oportunidad de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Se inicia con anticipación y se define la planeación, considerando igualmente los tiempos institucionalmente establecidos para la carga de la información de metas y programa de gasto. Además, RME cuentan con el presupuesto asignado a protección de manera oportuna para su operación.
Producción de entregables	Sí	Se mantienen actualizadas las *Normas de Protección* y se procura la elaboración de protocolos de atención; y se implementan oportunamente mecanismos de coordinación, memorandos de entendimiento o acuerdos de colaboración, relevantes para la identificación de actores que coadyuvan y potencian el logro de los objetivos del Pp.
Comunicación interna y externa	Sí	Se realiza de manera continua y de forma sistemática durante todo el año. En los casos en que se presentan coyunturas, tales como catástrofes naturales, se preparan infografías o se plantean estrategias para atender la necesidad de información en estos contextos particulares de manera oportuna.
Selección de beneficiarios	Sí	La realización del proceso de selección se lleva a cabo de manera inmediata después de que el solicitante acude a demandar servicios de protección y asistencia consular.
Entrega	Sí	Se proporciona de la manera más expedita posible, o se brinda cuando las personas enfrentan por lo general situaciones de mayor vulnerabilidad, o se procura se realice en los plazos de tiempo que resuelven la necesidad/problemática que expone el solicitante.
Control	Sí	Se generan reportes con distintos cortes de temporalidad, o que hacen énfasis en la atención a determinados grupos o poblaciones estratégicas para la política de la cancillería.
Porcentaje de procesos oportunos	**100%**	

Valoración global de Suficiencia de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	No	La definición de indicadores y metas en la MIR no es suficiente, pues los indicadores establecidos no reflejan adecuadamente la calidad de los servicios de protección y asistencia consular prestados.
Producción de entregables	Sí	El proceso de producción de entregables es suficiente, pues produce la documentación normativa como las herramientas necesarias para la adecuada operación de los servicios de protección y asistencia consular en las RME.
Comunicación interna y externa	Sí	Se utilizan los medios necesarios para alcanzar a toda la población objetivo, incluyendo aquellos medios de los aliados estratégicos.
Selección de beneficiarios	No	El proceso de selección no es suficiente, pues bajo circunstancias de alta demanda, los responsables del área de protección en las RME enfrentan dificultades para el registro de los casos, generando cuellos de botella en la atención.
Entrega	No	La cobertura en la atención sigue siendo limitada, o bien enfrenta las barreras de la distancia entre las RME y el lugar donde se encuentra el solicitante. Además existe, en algunas RME, una insuficiencia de espacios físicos adecuados para la atención de los casos de protección.
Control	Sí	Los informes que se generan desde las instancias de las RME o de oficinas centrales, atienden los requerimientos establecidos por la misma DGPME, la Subsecretaria para América del Norte, la Subsecretaría para América Latina y El Caribe, DGPOP y la SHCP, y permiten tener control sobre las acciones y actividades que se lleven a cabo en las RME.
Porcentaje de procesos suficientes	**50%**	

Valoración global de Pertinencia de los procesos del Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Las necesidades de recursos de las RME son consideradas en el plan anual de trabajo y en las metas que cargan en el SIPC y las situaciones coyunturales son consideradas para la operación en el año fiscal.
Producción de entregables	Sí	Las normas y herramientas para la operación de los servicios de protección y asistencia consular en las RME son adecuadas ya que facilitan la toma de decisiones y guían las acciones de protección.
Comunicación interna y externa	Sí	Se cuenta con capacidad operativa para establecer alianzas con actores locales, pues estos complementan y potencian los recursos que del Pp se destinan a las actividades de difusión del programa de protección.
Selección de beneficiarios	Sí	Es necesario para orientar la focalización hacia aquella población que presenta las vulnerabilidades a las que se refieren las *Normas de Protección*.
Entrega	Sí	Los servicios proporcionados responden adecuadamente a distintas necesidades que presentan los connacionales en el extranjero, particularmente en los casos en que se identifica una situación de vulnerabilidad en su persona, patrimonio o bienestar.
Control	No	No cuentan con mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios y la calidad de los servicios.
Porcentaje de procesos pertinentes	**83.33%**	

Macroproceso 2. Atención Comunitaria

Valoración Cuantitativa global cuantitativa de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

Atribución	Calificación
Eficacia	5
Oportunidad	5
Suficiencia	3
Pertinencia	2
Total	15
Valoración cuantitativa global	**75%**

Valoración global de Eficacia de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Genera el Plan Anual de Trabajo, las metas de la MIR y el presupuesto para la operación anual del macroproceso de atención comunitaria (plan de trabajo, metas y presupuesto).
Difusión	Sí	Se cumplen con la generación de productos de la difusión en medios digitales, presenciales e impresos, para dar a conocer a la comunidad de mexicanos en el exterior, los temas y los servicios que se otorgan sobre las distintas iniciativas.
Producción de entregables	Sí	Se cumple con el objetivo de generar los instrumentos que norman y guían la operación de las iniciativas IME.
Selección de beneficiarios	Sí	Se cumple con la generación de un listado de organizaciones seleccionadas mediante las cuales se canalizarán los apoyos.
Entrega	Sí	Se cumple con el objetivo de otorgar atención comunitaria a los mexicanos en el exterior a través de los servicios de cada iniciativa.
Control	Sí	Permite conocer a través de los informes, los resultados de la operación de las distintas iniciativas y del desempeño de la atención comunitaria en general. Se genera la información suficiente para la toma de decisiones y el seguimiento al avance presupuestario.
Porcentaje de procesos eficaces	**100%**	

Valoración global de Oportunidad de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Genera los productos (Plan Anual de Trabajo, metas y presupuesto) en un tiempo adecuado para el logro de los objetivos del IME.
Difusión	Sí	Se generan los contenidos para la difusión, así como sus modificaciones de manera oportuna, además de que la difusión de los mismos se da a lo largo de todo el año y dependiendo de los calendarios de actividades.
Producción de entregables	Sí	Los instrumentos para la implementación y operación de las iniciativas, así como su modificación, son elaborados en el tiempo adecuado para ser utilizados por los operadores.
Selección de beneficiarios	Sí	Se cumple con los plazos establecidos en la convocatoria IME-Becas para la dictaminación de las organizaciones que serán apoyadas.
Entrega	Sí	Los servicios correspondientes a las distintas iniciativas se otorgan en los tiempos establecidos en el calendario anual de actividades y el Plan Anual de Trabajo.
Control	Sí	Los informes que generan los responsables de atención comunitaria y los que generan el IME para reportar avances y resultados son generados en el tiempo adecuado.
Porcentaje de procesos oportunos	**100%**	

Valoración global de Suficiencia de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Se generan de forma completa los productos de planeación (plan anual, metas y presupuesto).
Difusión	No	La estrategia de difusión establecida privilegia la difusión en medios digitales y no considera a la población de mexicanos en el exterior que no cuenta con accesos a dichos medios. Además, existe una escasez de recursos en las RME para generar los productos impresos.
Producción de entregables	Sí	El proceso genera los instrumentos suficientes para la implementación y operación de las iniciativas diseñadas para las necesidades de atención comunitaria de la población de mexicanos en el exterior.
Selección de beneficiarios	Sí	La selección de las organizaciones es suficiente para canalizar la totalidad de los recursos con los que se cuenta para IME-Becas.
Entrega	No	El personal en los RME distintos a los ubicados en los Estados Unidos es insuficiente para llevar a cabo las tareas de atención comunitaria.
Control	Sí	Los informes de los responsables de atención comunitaria brindan la información necesaria para observar el desarrollo de la difusión, la selección de beneficiarios (IME-Becas), la entrega de las distintas iniciativas y el nivel de avance de la planeación anual.
Porcentaje de procesos suficientes	**66.66%**	

Valoración global de Pertinencia de los procesos del Macroproceso 2. Atención comunitaria

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	No	El presupuesto no es un resultado del proceso de planeación, sino de la asignación del techo presupuestal por parte de la SHCP y no se cuenta con herramientas para la negociación del mismo.
Difusión	No	Los productos generados no son adecuados para hacer llegar la divulgación de las iniciativas a la población de mexicanos en el exterior que no cuenta con accesos a medios digitales.
Producción de entregables	Sí	Los instrumentos normativos para la implementación y operación de las iniciativas de atención comunitaria son adecuados a las necesidades detectadas de las comunidades de mexicanos en el exterior.
Selección de beneficiarios	Sí	El mecanismo de selección de organizaciones propicia la trasparencia y participación ciudadana para la entrega de los beneficios de IME-Becas.
Entrega	Sí	Los servicios otorgados y las actividades realizadas son adecuados para la atención de las comunidades de mexicanos en el exterior.
Control	No	Es excesivo la generación de informes de avances y resultados en los responsables de atención comunitaria y existe duplicidad de esfuerzos se duplican los esfuerzos de la carga de información en el SIC y en el SIGEPP.
Porcentaje de procesos pertinentes	**50%**	

Macroproceso 3. Servicios Consulares

Valoración cuantitativa global del Macroproceso 3. Servicios consulares

Atribución	Calificación
Eficacia	5
Oportunidad	4
Suficiencia	5
Pertinencia	4
Total	18
Valoración cuantitativa global	**90%**

Valoración global de Eficacia de los procesos del Macroproceso 3. Servicios consulares

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	El proceso genera el Programa Anual de Trabajo, además de contribuir a la integración del Presupuesto de Egresos de la Red Consular.
Selección de beneficiarios	Sí	La dinámica de generación de cita para la atención de solicitud de trámites contribuye a ordenar la demanda de servicios. De igual manera, la revisión cuantitativa de la información presentada por el interesado permite agilizar la atención en las oficinas consulares de las RME.
Producción de entregables	Sí	Cumple con su objetivo de satisfacer las solicitudes de servicios consulares.
Entrega	Sí	Cumple con el objetivo de hacer llegar los productos generados en las oficinas consulares a los beneficiarios
Control	Sí	Logra dar seguimiento a las actividades de las oficinas consulares en las distintas RME.
Porcentaje de procesos eficaces	**100 %**	

Valoración global de Oportunidad de los procesos del Macroproceso 3. Servicios consulares

Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	No	Aunque el Programa Anual de Trabajo se elabora previo al inicio de un ejercicio fiscal, la presupuestación para la DGSC se encuentra desfasada respecto a su operación.
Selección de beneficiarios	Sí	El requisito de agendar cita para ser atendido en las oficinas consulares de las RME permite que los usuarios reciban una atención más rápida. Además, la revisión cuantitativa de la información que presenta el solicitante agiliza la atención en las oficinas consulares de las RME.
Producción de entregables	Sí	El proceso genera sus productos de manera inmediata, excepto en el caso de los pasaportes solicitados al CEPE.
Entrega	Sí	Se da en un momento adecuado, después de la generación de los productos, por lo que es oportuno para sus objetivos.
Control	Sí	Es oportuno al generar la información a partir de la cual la DGSC realiza el ejercicio de planeación y la toma de decisiones.
Porcentaje de procesos oportunos	**80 %**	

Valoración global de Suficiencia de los procesos del Macroproceso 3. Servicios consulares

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Las actividades que se realizan en el proceso de planeación permiten generar el Plan Anual de Trabajo, así como la contribución correspondiente a la DGSC al Presupuesto de Egresos para la Red Consular.
Selección de beneficiarios	Sí	Las actividades que se realizan son las adecuadas para alcanzar el objetivo de mejorar la atención a los solicitantes, así como agilizar el trabajo de las oficinas consulares.
Producción de entregables	Sí	No contempla actividades no esenciales para generar sus productos, así como no carece de actividades que le impidan alcanzar los objetivos del mismo
Entrega	Sí	Contempla las actividades necesarias para garantizar la recepción de los productos por parte de los beneficiarios.
Control	Sí	La información que se reporta sobre los avances en las metas, los servicios otorgados y el seguimiento del gasto es suficiente.
Porcentaje de procesos suficientes	**100%**	

Valoración global de Pertinencia de los procesos del Macroproceso 3. Servicios consulares

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Es la etapa en la que se generan las directrices de la operación de las oficinas consulares en las RME. Además, es a través de este proceso que la DGSC recibe los recursos para la operación de las oficinas consulares.
Selección de beneficiarios	No	La calidad del servicio de la plataforma MEXITEL presenta áreas de oportunidad. EL personal no siempre se encuentra capacitado para orientar y brindar apoyo a los interesados.
Producción de entregables	Sí	Los productos cumplen con las especificaciones establecidas en la normatividad aplicable.
Entrega	Sí	Garantiza la recepción de los servicios consulares por parte de los beneficiarios.
Control	Sí	Permite generar información adecuada para la DGSC en la planeación y toma de decisiones.
Porcentaje de procesos pertinentes	**80 %**	

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Valoración Cuantitativa Global del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Atribución	Calificación
Eficacia	5
Oportunidad	5
Suficiencia	5
Pertinencia	5
Total	5
Valoración cuantitativa global	**100 %**

Valoración global de Eficacia de los procesos del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Cumple con el objetivo de generar un producto que funcione como directriz de las actividades a realizar por parte de la DGD durante un ejercicio fiscal.
Selección de beneficiarios	Sí	Establece una demanda de servicios en función de la capacidad instalada de cada una de las Delegaciones de SRE. Además, contribuye a agilizar la atención en las oficinas al descartar a los solicitantes que se presentan con información incompleta.
Producción de entregables	Sí	Cumple con el objetivo de generar los documentos solicitados por los interesados.
Entrega	Sí	Garantiza la recepción de los servicios por parte de los beneficiarios.
Control	Sí	Permite dar seguimiento a las actividades de las Delegaciones de la SRE referente a la expedición de pasaportes.
Porcentaje de procesos eficaces	**100 %**	

Valoración global de Oportunidad de los procesos del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Ocurre con antelación al inicio del ejercicio fiscal, lo que permite implementar las directrices generadas en la planeación durante el ejercicio.
Selección de beneficiarios	Sí	Antecede a la etapa de atención, lo que permite agilizar y utilizar de mejora manera los recursos humanos y materiales de las áreas de expedición de pasaportes
Producción de entregables	Sí	Es la continuación de la selección de los beneficiarios, y ser la etapa en la que se formaliza la solicitud y se da tramite a los servicios.
Entrega	Sí	Es oportuno al ser la continuación de la generación de los productos, y ser donde se formaliza la entrega a los beneficiarios.
Control	Sí	Al ser la etapa final del macroproceso esto le permite contar con la mayor cantidad e información disponible sobre las actividades realizadas
Porcentaje de procesos oportunos	**100 %**	

Valoración global de Suficiencia de los procesos del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Contemplar las actividades necesarias para generar el Plan Anual de Trabajo.
Selección de beneficiarios	Sí	Lleva a cabo actividades necesarias para alcanzar el objetivo de mejorar la atención a los solicitantes, así como agilizar el trabajo de las oficinas consulares.
Producción de entregables	Sí	En esta etapa se realiza la formalización de la solicitud por parte de los beneficiaros, así como la expedición de los documentos.
Entrega	Sí	Contiene las actividades necesarias para que los beneficiarios reciban los pasaportes expedidos.
Control	Sí	Sus actividades permiten dar seguimiento a las acciones de las Delegaciones de la SRE referente a la expedición de pasaportes
Porcentaje de procesos suficientes	**100 %**	

Valoración global de Pertinencia de los procesos del Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Es pertinente al ser donde se generan las actividades y directrices que se implementaran durante un ejercicio fiscal. Lo que contribuye a mejorar la operación y atención a los beneficiarios.
Selección de beneficiarios	Sí	Lleva a cabo las actividades necesarias para administrar la demanda de expedición de pasaportes en territorio nacional.
Producción de entregables	Sí	Es apropiado para lograr los objetivos del macroproceso.
Entrega	Sí	Es adecuado para alcanzar su objetivo, el garantizar la recepción de los servicios consulares por parte de los beneficiarios.
Control	Sí	Generarla información para la toma de decisiones de la DGD.
Porcentaje de procesos pertinentes	**100 %**	

Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

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	Fortalecer el proceso de planeación con la documentación de los procedimientos de estimación de metas y elaboración de planes de trabajo en las RME, su envío a la DGPME y la consolidación de esta información en el Plan Anual de Trabajo de la misma.	Para su implementación no es requerido de recursos adicionales, ya que es posible que las áreas correspondientes diseñen y generen los manuales de procedimientos.	Personal de la DGPME	Los procedimientos de estimación de metas, generación de planeas de trabajo en las RME y la inclusión de estos elementos en el Programa de Trabajo Anual de la DGPME no están documentados ni institucionalizados.	Mayor claridad a la participación de las RME en la planeación.	Procedimientos establecidos en el manual de procedimientos de la DGPME.	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
	Fortalecer la planeación con los instrumentos de diagnóstico de necesidades y capacidad de atención en las RME, para argumentar la negociación de techos presupuestales más altos.	Para su implementación no es requerido de recursos adicionales, ya que esta actividad forma parte de las funciones de la DGPME.	Personal de la DGPME en conjunto con el personal de la DGPOP.	El techo presupuestario es establecido por la SHCP no responde a las necesidades de atención del área de protección.	Tal situación posibilitará al programa establecer topes presupuestarios más acordes con las necesidades de la operación.	Proyecto de presupuesto Minutas de reuniones Diagnóstico/ Plan de Trabajo Anual	Medio
	Incluir, ya sea en la MIR o en el SIPC, indicadores de calidad en la entrega de servicios, de modo que este importante aspecto de los servicios de protección no quede fuera de la medición del desempeño del macroproceso y del Pp y no se desincentive el mismo.	Para su implementación, la DGPME requiere de llevar a cabo un trabajo de revisión de las dimensiones relevantes para la medición del logro de las metas del programa.	Personal de DGPME en conjunto con operadores de las RME.	Actualmente no se cuenta con indicadores que permitan medir el logro de las acciones del programa en dimensiones tales como la calidad, la eficiencia, eficacia o capacidad operativa. Únicamente se cuenta con un indicador que refleja la cobertura en la atención.	Tal situación permitiría al programa mejorar la medición de sus logros, así como otras características relevantes para la operación.	Matriz de Indicadores para Resultados Fichas de indicadores	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
Selección de beneficiarios	Diseñar mecanismos para la automatización del ingreso de los datos generales de solicitantes de servicios de protección y asistencia consular, con la finalidad de reducir el tiempo de registro de un caso de protección.	Para su implementación no es necesario invertir recursos adicionales.	Personal de la DGPME de la DGSC y de la DGTI.	En los casos en los que se presenta una alta demanda de servicios de protección, la capacidad resolutiva es rebasada y el registro de los casos se convierte en un cuello de botella.	Se agilizará el registro de los casos de protección, permitiendo una mayor rapidez en el mismo y menos saturación.	*Normas de Protección* Manual de procedimientos. Manual de uso del SIPC	Medio
Entrega	Incluir en las *Normas de Protección* un apartado o consideración referente al uso de espacios físicos en los consulados/embajadas destinados exclusivamente para la atención de los casos de protección, que cumplan con	No se requieren recursos adicionales para implementar la recomendación.	DGPOP, en específico el área que diseña los manuales de procedimientos. Personal de la DGPME Personal de protección de las RME	En algunos casos los espacios físicos para la atención de los casos de protección son inadecuados.	Establecer criterios y guías para el uso y características de los espacios físicos en los que se debe atender a los beneficiarios.	Manual de procedimientos de la DGPME.	Media

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
	condiciones de privacidad que sean necesarias para atender los casos de protección						
Control	Aplicar encuestas de satisfacción a los usuarios de servicios de protección y asistencia consular.	Para su implementación es necesario contar con recursos o convenios con instituciones de investigación en temas de migración, expertos en el desarrollo de instrumentos cualitativos a individuos en situaciones vulnerables.	Personal de la DGPME.	Actualmente no se recopila información sobre la satisfacción del usuario sobre los servicios de protección y asistencia consular que entrega el Pp.	Tal situación permitiría al Programa de protección contar con evidencias para llevar a cabo mejoras continuas en el proceso de entrega de los distintos servicios/apoyos.	Diseño y aplicación de encuestas de satisfacción con los servicios de protección y asistencia consular.	Alta
	Simplificar los formatos de informes para un uso más ejecutivo y estratégico.	Para su implementación, es necesario revisar y evaluar la pertinencia de los contenidos de distintos informes, con el	Personal de la DGPME.	Actualmente se generan diversos informes que comparten entre ellos información común. El trabajo de integración consume una considerable	Tal situación permitiría reducir las cargas de trabajo en las áreas operativas de las RME.	Reportes SIPC	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
		propósito de utilizar información estratégica y de mayor utilidad para el conocimiento en el avance del Programa de protección.		cantidad de tiempo a los operadores del Programa en las RME.	Puesto que determinados contenidos de la información provienen directamente del SIPC, las actividades de integración de estos documentos pueden llevarse a cabo únicamente desde la instancia de la DGPME.		

Macroproceso 2. Atención comunitaria

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	Implementar una estrategia de negociación del techo presupuestal especificando los	El IME cuenta con funcionarios de alto nivel con la capacidad y talento suficiente para plantear	La Dirección Ejecutiva con la información generada por la DGAPI y la DGAVSIG sobre la	Se considera el techo presupuestario como dado sin generar las estrategias y mecanismos para fortalecer su posición	En el mediano y largo plazo el IME tendría una mayor asignación presupuestal	Registro del proyecto de presupuesto aprobado de la SRE	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
	aspectos que son sujetos a limitaciones y argumentando las repercusiones que estos tienen para el logro de los objetivos del IME	una estrategia de negociación	situación de la implementación de las iniciativas y la suficiencia presupuestaria	de negociación ante la DGPOP	que le permita ampliar la cobertura de las iniciativas existentes y generar iniciativas nuevas que atienda la evaluación de la problemática de la comunidad mexicana en el exterior		
Planeación	Generar un plan de atención estratégico con una visión transexenal que fije las directrices de la institución en la atención a la comunidad de mexicanos en el exterior; dicho documento puede servir para mantener claridad en los objetivos y	El IME cuenta con los recursos humanos y materiales suficientes para su elaboración	La DGAPI y la DGAVSIG de forma coordinada	Existen fluctuaciones en las estrategias de atención debido a los cambios de gestión y las reducciones presupuestarias	Consistencia en la operación de las iniciativas del IME en el largo plazo	Planes Anuales de Trabajo	Media

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
	su estrategia de atención a pesar de los cambios de gestión						
Difusión	Impulsar la impresión de material para su entrega a organizaciones aliadas que apoyan la difusión	Existe la coordinación y los mecanismos necesarios para llevarse a cabo	DGVSIG, las Direcciones Temáticas y los responsables de atención comunitaria en las RME	El escaso material impreso se distribuye sin utilizar un criterio de priorización	La distribución del material impreso a través de la red de organizaciones puede ampliar la cobertura de la difusión de las iniciativas IME a un bajo costo	Documento que formalice la estrategia de difusión	Bajo
Difusión	Presupuestar a inicios del año fiscal los recursos necesarios para cubrir las necesidades de impresión en las RME	Existen los mecanismos formales (proceso de planeación) para que se consolide	Dirección Ejecutiva, la DGVSIG y la DGAPI	Los responsables de atención comunitaria en las RME no cuentan con los recursos suficientes	A asegurar la asignación mínima de los recursos para la impresión del material de difusión	Proyecto de presupuesto del IME aprobado	Medio
Difusión	Generar estrategias de difusión que no consideren el acceso a medios digitales y redes sociales	Se cuenta con un área especializada en la atención del tema de difusión	DGVSIG	Existe un sesgo a la difusión en medios digitales y redes sociales	El sumar opciones de difusión a la estrategia actual ampliara el	Documento de formalización de la estrategia de difusión adicional	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
					espectro de cobertura		
Producción de entregables	Se siguiere crear una guía que establezca el contenido mínimo de las propuestas de creación de las nuevas iniciativas (diagnóstico, objetivos, identificación de aliados, estrategia de operación, marco jurídico y propuesta de metas)	El IME cuenta con los recursos humanos y materiales suficientes para su elaboración	La DGAPI en coordinación con la DGAVSIG para el caso de IME Global	Existen variación en la presentación de las iniciativas y sus fundamentos	Consolidación de las justificaciones de las iniciativas acorde a un diagnóstico de las problemáticas que enfrentan las comunidades de mexicanos en el exterior	Documentos de justificación de las iniciativas (Proyectos de iniciativas)	Alta
Selección de destinatarios	Definir mecanismos adicionales a las videoconferencias para llevar a cabo las reuniones de Comité Local Valorar la viabilidad de definir sustitutos	Existen los mecanismos formales (proceso de producción de entregables) para llevar a cabo las modificaciones al marco normativo	La DGAPI con la actuación de la DECDC a su cargo	Se tiene definido la videoconferencia como mecanismo para atenuar la posibilidad de que no se concrete una reunión del Comité	Ampliar las opciones para reducir el riesgo de que no se consolide una reunión	Modificación de los lineamientos de IME-Becas	Bajo
Entrega	Fortalecer la coordinación entre las Direcciones	Existe la coordinación y los mecanismos	La DGAPI en coordinación con la DGAVSIG para	La planeación de los tiempos de cada una de las iniciativas está sujeta a sus propias	Distribuir de manera más óptima la carga de trabajo en	Plan Anual de Trabajo y Calendario	Alta

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
	Temáticas para reducir los traslapes de las actividades realizadas en cada iniciativa por parte de los responsables de atención comunitaria	necesarios para llevarse a cabo	el caso de IME Global	necesidades de desarrollo sin contemplar la posibilidad de carga a los responsables de atención comunitaria en las RME	la operación de las distintas iniciativas por parte de los responsables de atención comunitaria en las RME	Anual de Actividades	
Entrega	Establecer una estrategia de fortalecimiento de recursos para la atención en las RME distintas a las ubicadas en Estados Unidos (IME Global)	Existe la coordinación y los mecanismos necesarios (proceso de planeación) para llevarse a cabo	Dirección Ejecutiva, la DGVSIG y la DGAPI	Las iniciativas del IME y la asignación de los recursos tienen un sesgo a su implementación en los RME ubicadas en Estados Unidos	Avanzar hacia un equilibrio en la asignación de los recursos y la producción de iniciativas a largo plazo	Plan Anual de Trabajo	Medio
Control	Analizar la viabilidad de generar interoperabilidad entre el SIC y el SIGEPP, de modo que la información de la comprobación del gasto no tenga que cargarse dos veces	El IME cuenta con funcionarios de alto nivel con la capacidad y talento suficiente para plantear una estrategia de negociación e implementación	La Dirección Ejecutiva con apoyo de la DGAVSIG	Existe duplicidad de esfuerzo de los responsables de atención comunitaria en las RME para cargar información de comprobación de gastos, la DGPOP les solicita casi la misma información	Reducción de la carga de trabajo de los responsables de atención comunitaria en las RME	Formalización de los mecanismos de colaboración con la DGPOP	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
Control	Se recomienda simplificar los informes (parciales y finales) que se solicitan a los responsables de atención comunitaria, limitando su contenido a lo estrictamente necesario y útil, así como explorar la posibilidad de ampliar las capacidades del SIC para sistematizar y hacer más eficiente y sencilla la elaboración y envío de informes	El IME cuenta con los recursos humanos y materiales suficientes para su elaboración	La DGAPI y la DGAVSIG de forma coordinada	Existe una sobre saturación de los responsables de atención comunitaria en las RME de las actividades para generación de informes	Reducción de la carga de trabajo de los responsables de atención comunitaria en las RME.	Formato de informes simplificados	Alta

Macroproceso 3. Servicios consulares

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 estrategias que permitan a la DGSC hacer frente a las presiones presupuestarias durante el periodo de desfase del proceso de asignación de ingresos consulares, con la finalidad de que las RME cuenten con los recursos necesarios para otorgar los servicios a los beneficiarios	La demanda de los servicios consulares por parte de los beneficiarios es continua. Por lo que, la DGSC debe generar estrategias que le permitan contar con los recursos para brindar dichos servicios, aun cuando exista un desfase en la asignación de los ingresos consulares.	CIC y DGSC	La asignación de los recursos se realiza con un trimestre de desfase con respecto al inicio del ejercicio fiscal.	Que las estrategias que ejecute la DGSC le permitan afrontar las presiones presupuestarias durante el primer trimestre del ejercicio.	Programa Anual de Trabajo y presupuesto	**Medio**
Selección de destinatarios	Diseñar mecanismos de revisión y evaluación de las capacidades de los operadores telefónicos de MEXITEL	Es viable dado que la DGSC es el área responsable de la contratación de los servicios de MEXITEL. Es importante señalar que	DGSC	A través de las entrevistas, se reportaron quejas sobre el servicio brindado por MEXITEL, específicamente, vía telefónica. Lo anterior, dados los	Mejorar el servicio vía telefónica para los usuarios, a fin de que estos concreten citas en las RME de	Encuestas de satisfacción a los usuarios	**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
		durante el presente ejercicio fiscal se renovará el contrato de servicios de MEXITEL, por lo que se considera que es el momento oportuno para generar los cambios pertinentes.		tiempos de espera, cortes en las llamadas e información brindada incorrectamente.	una manera más fácil.		
Producción de entregables	Generar mecanismos que permitan verificar la información de los solicitantes de documentación consular con las agencias gubernamentales correspondientes.	A través de las entrevistas se identificó que existen mecanismos informales para la verificación de los documentos. Sin embargo, es necesario establecer mecanismos formales para asegurar la veracidad de la información.	DGSC y SSAN	El personal de las RME depende de la verificación visual de los documentos, así como de la actualización de las bases de datos para verificar los documentos presentados por los usuarios.	Facilitar el proceso de revisión de la información presentada por los usuarios	Mecanismos formales de intercambio de información con otras dependencias o entidades.	Alto

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

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	Generar mecanismos que permitan verificar la información de los solicitantes de pasaportes con las agencias gubernamentales correspondientes.	De las entrevistas se identificó que existen mecanismos informales para la verificación de los documentos. Sin embargo, es necesario establecer mecanismos formales para asegurar la veracidad de la información.	DGSC y SSAN	El personal de las RME depende de la verificación visual de los documentos, así como de la actualización de las bases de datos para verificar los documentos presentados por los usuarios.	Facilitar el proceso de revisión de la información presentada por los usuarios	Mecanismos formales de intercambio de información con otras dependencias o entidades.	Alto

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

Macroproceso 1. Servicios de protección y asistencia consular

Proceso	Indicador	Método de cálculo	Justificación
Planeación	Porcentaje de carga de información de la MIR en los tiempos establecidos.	(Indicador de carga de información en PASH en el tiempo establecido + Indicador de carga SIGEPP en el tiempo establecido) /2*100	El indicador mide el nivel de cumplimiento de la planeación de acuerdo a los tiempos establecidos para la carga de la información de la MIR, tanto por la SHCP como DGPOP. Se recomienda que la medición se realice de manera anual.
Producción de entregables	Porcentaje de realización/actualización de documentos normativos o protocolos, respecto al total programado en el año presupuestario.	(Actualizaciones de documentos normativos, o protocolos en el año t) /Total de actualizaciones previstas en el año t*100	El indicador mide el desempeño del Programa de protección en relación con la preparación de marcos normativos actuales. Se recomienda que la medición se realice de manera mensual.
	Porcentaje de realización de mecanismos de colaboración/acuerdos de cooperación con actores, respecto al total programado en el año presupuestario.	(Mecanismos de colaboración-acuerdos de cooperación con actores) / (Total previstos) *100	El indicador mide el desempeño del Programa de protección en relación con el establecimiento de mecanismos de colaboración o acuerdos con actores que coadyuvan a la realización de los objetivos del Programa de protección. Se recomienda que la medición se realice de manera mensual.
Difusión	Porcentaje de estrategias realizadas respecto a las planificadas en el año presupuestario.	(Número de estrategias de difusión realizadas) / Total previsto en el año t*100	El indicador mide el desempeño del Programa de protección en relación con la realización del trabajo de difusión. Se recomienda que la medición se realice de manera mensual.
Selección de beneficiarios	Porcentaje de personas beneficiarias de servicios respecto al total de solicitantes en el año presupuestario.	(Número de beneficiarios de servicios de protección y asistencia consular) / (Total de solicitantes de servicios) *100	El indicador mide la capacidad de atención del Programa de protección para un año determinado. El denominador del indicador debe considerar a todos los solicitantes, independientemente de que hayan sido tratados como casos de atención/orientación. Se

Proceso	Indicador	Método de cálculo	Justificación
			recomienda que la medición se realice de manera mensual.
Entrega	Porcentaje de satisfacción de los beneficiarios/usuarios de los servicios de protección y asistencia consular.	(Número de beneficiarios del servicio *k* que responden haber estado satisfechos con la atención o servicio entregado) / (Total de beneficiarios consultados sobre la calidad en la atención o servicios entregados) *100	El indicador mide la calidad en la atención de los distintos servicios de protección y asistencia consular del programa. Para su construcción, se recomienda que el Programa de protección implemente encuestas de satisfacción o calidad en la atención del servicio en cada una de las RME.
	Porcentaje de carga de información en el SIPC en el periodo de tiempo establecido	(Número de casos de protección con carga de información completa en el SIPC) / (Total de casos de protección registrados en el SIPC) *100	El indicador mide el desempeño del Programa de protección en relación con la captación de información completa en el SIPC. Se recomienda que la medición se realice de manera mensual.
Control	Porcentaje de atención o resolución de quejas recibidas sobre los servicios de protección y asistencia consular	(Número de quejas atendidas o resueltas) / (Total de quejas recibidas) *100	El indicador mide la capacidad de atención de quejas recibidas por usuarios de servicios. Se recomienda que la medición se realice de manera mensual.

Macroproceso 2. Atención comunitaria

Proceso	Indicador	Método de cálculo	Justificación
Planeación	Porcentaje de eventos realizados de los programados en el calendario anual de actividades	(Sumatoria del número de eventos realizados del calendario anual de actividades/ Sumatoria del total de eventos programados en el calendario anual de actividades) *100	Permite conocer el avance de las actividades de las iniciativas programadas
Difusión	Tasa de variación del contenido generado para la divulgación de las iniciativas en el año	((Número de contenido generado en el año t / Número de contenido generado en el año t-1) - 1) *100	Permite conocer el esfuerzo realizado en la generación de contenido de difusión de las iniciativas del IME
Producción de entregables	Porcentaje de iniciativas revisadas de las programadas para su revisión (actualización o modificación)	(Número de iniciativas revisadas de las programadas/ Número total de iniciativas programadas para su revisión) *100	Permite conocer el esfuerzo realizado en la revisión y actualización de los contenidos de las iniciativas (los documentos conceptuales y operativos)
Selección de destinatarios (IME-Becas)	Inversión promedio por organización seleccionada para beneficiar a la comunidad mexicana con la iniciativa IME-Becas	(Monto total de apoyo otorgado a las organizaciones seleccionada para beneficiar a la comunidad mexicana con la iniciativa IME-Becas en el año t/ Número de organizaciones seleccionadas para beneficiar a la comunidad mexicana con la iniciativa IME-Becas en el año t) *100	Permite conocer el monto promedio entregado por organización con la finalidad de poder valorar una dimisión de la suficiencia de los recursos
Entrega	Tasa de variación de la entrega de los servicios otorgados por las iniciativas en el año	((Sumatoria del número de servicios otorgados a los beneficiaros en el año t / Sumatoria del número de servicios otorgados a los	Permite conocer el esfuerzo realizado por los responsables de atención comunitaria en los servicios otorgados por las iniciativas IME

Proceso	Indicador	Método de cálculo	Justificación
		beneficiaros en el año t-1) -1) *100	
Control	Número de informes promedio por iniciativa IME	(Sumatoria del número de informes realizados en el año t / Número de iniciativas IME levadas a cabo en el año t) *100	Permite conocer el promedio de informes realizados por iniciativa. El objetivo es realizar el número de iniciativas óptimo para conocer el avance de los resultados sin sobrecargar a las áreas operativas, de tal manera que el sentido de indicador es hacia la baja.

Macroproceso 3. Servicios consulares

Proceso	Indicador	Método de cálculo	Justificación
Planeación	Porcentaje de indicadores que alcanzan la meta establecida para el ejercicio	(número de indicadores que alcanzan la meta establecida para el ejercicio/ número total de indicadores) *100	El indicador mide el nivel de eficiencia en el ejercicio de establecimiento de metas durante el proceso de planeación
Selección de destinatarios	Calificación promedio de los servicios de MEXITEL por parte de los usuarios	(Sumatoria de las calificaciones del servicio de MEXITEL otorgada por los usuarios/ Número de calificaciones otorgadas)	El indicador permite conocer la calificación promedio en cuanto a la satisfacción de los usuarios sobre los servicios de MEXITEL

Proceso	Indicador	Método de cálculo	Justificación
Producción de entregables	Porcentaje de documentación consular y migratoria proporcionada a los connacionales y extranjeros por las RME.	Número de documentos consulares y migratorios expedidos en las representaciones de México en el exterior durante el periodo de reporte/ Número de documentos consulares y migratorios en las representaciones de México en el exterior programado durante el periodo de reporte) X 100 ((a/b)) x100	El Indicador de Componente 2 de la MIR permite conocer el porcentaje de documentación consular proporcionados a los usuarios
Entrega			No se considera necesario establecer un indicador para este proceso, ya que este sólo se refiere a la recepción del documento por parte del solicitante
Control	Porcentaje de informes mensuales presentados en tiempo por parte de las RME	(Número de informes mensuales presentados en tiempo por parte de las RME/ total de informes a entregar por las RME) *100	El indicador mide el nivel de cumplimiento en la presentación de los informes mensuales por parte de las RME a la DGSC

Macroproceso 4. Expedición de pasaportes en territorio nacional

Proceso	Indicador	Método de cálculo	Justificación
Planeación	Porcentaje de indicadores que alcanzan la meta establecida para el ejercicio	(número de indicadores que alcanzan la meta establecida para el ejercicio/ número total de indicadores) *100	El indicador mide el nivel de eficiencia en el ejercicio de establecimiento de metas durante el proceso de planeación

Proceso	Indicador	Método de cálculo	Justificación
Selección de destinatarios	Calificación promedio de los servicios del Sistema de Control de Citas por parte de los usuarios	(Sumatoria de las calificaciones del servicio del Sistema de Control de Citas otorgada por los usuarios/ Número de calificaciones otorgadas)	El indicador permite conocer la calificación promedio en cuanto a la satisfacción de los usuarios sobre los servicios del Sistema de Control de Citas
Producción de entregables	Porcentaje de Pasaportes ordinarios expedidos en Territorio Nacional	(Número total de pasaportes ordinarios expedidos en el Sistema Nacional de Delegaciones durante el periodo de reporte / Número total de pasaportes ordinarios programados para el periodo) X100	El Indicador de Componente 2 de la MIR permite conocer el porcentaje de expedición de pasaportes para los usuarios
Entrega	Tiempo promedio de entrega de pasaportes expedidos en territorio nacional	Sumatoria de tiempos de entrega de pasaportes expedidos en territorio nacional/ total de pasaportes expedidos	El indicador permite conocer el tiempo de entrega del pasaporte expedido a los usuarios
Control	Porcentaje de informes mensuales presentados en tiempo por parte de las Delegaciones de la SRE	(Número de informes mensuales presentados en tiempo por parte de las Delegaciones de la SRE/ total de informes a entregar por las Delegaciones de la SRE) *100	El indicador mide el nivel de cumplimiento en la presentación de los informes mensuales por parte de las Delegaciones de la SRE a la DGD

Anexo X. Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis

En la presente evaluación de procesos no se realizaron estudios de caso, esto conforme a lo mencionado en el apartado de Alcance y Enfoque Metodológico de la Evaluación de Procesos.

Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo

Fecha	Áreas	Tema	Observaciones
5/marzo/2018	DGPME, DGSC, DGD e IME	Reunión inicial	Se realizó una reunión general con todas las UR que integran el Pp E002 para presentar los objetivos y alcances de la evaluación de procesos.
15/marzo/2018			Se envió solicitud de reunión con personal de cada una de las UR que integran el Pp.
20/marzo/2018	DGD	Operación del Pp	Se entrevistó a personal de la Dirección General Adjunta de Delegaciones con la finalidad de identificar su intervención en los distintos procesos que lleva a cabo el Pp.
20/marzo/2018	DGPME	Presupuestación y operación del Pp	Se entrevistó personal de la Dirección General Adjunta de Políticas de Protección. A fin de conocer las actividades que se realizan y su vinculación con los procesos del Pp.
21/marzo/2018	DGSC	Presupuestación y operación del Pp	Se entrevistó a personal de la Dirección de Recursos Consulares en cuanto a las actividades de planeación, presupuestación, producción de entregables, entrega, seguimiento y control.
22/marzo/2018	DGPME	Operación del Pp	Se entrevistó a personal de la Dirección de Protección en el Resto del Mundo a fin de identificar la intervención en los procesos del Pp.
23/marzo/2018	IME	Presupuestación y Operación del Pp	Se entrevistó a personal del IME a fin de identificar las actividades de planeación, presupuestación, producción de entregables, entrega, seguimiento y control, que llevan a cabo.
23/marzo/2018	Consulado de Carrera de	Operación del Pp	Se llevó a cabo llamada telefónica para entrevistar a personal encargado de los servicios de protección y asistencia consular dentro del Consulado. Ello, con

Fecha	Áreas	Tema	Observaciones
	México en Kansas City		la finalidad de conocer los procesos que realizan en la producción y entrega de los servicios.
23/marzo/2018	DGPME	Operación del Pp	Se entrevistó a personal de la Dirección de Protección para Estados Unidos de América con la finalidad de conocer las acciones que realizan y que se vinculan con los procesos del Pp.
2/abril/2018	DGPME		Se envió propuesta de agenda para realizar las entrevistas a Consulados, Embajadas y Delegaciones del 4 al 12 de abril.
4/abril/2018			UR del Pp se solicitan modificaciones a la agenda.
4/abril/2018	Consulado General de México en Austin	Operación del Pp	Se entrevistó a personal encargado de servicios de protección y asistencia consular en el Consulado, a fin de conocer las actividades que realizan para brindar los servicios a los destinatarios.
4/abril/2018	Consulado de Carrera de México en Indianápolis	Operación del Pp	Se realizó entrevista con el personal a cargo de servicios de protección y asistencia consular con la finalidad de identificar las actividades que realizan para brindar dichos servicios.
6/abril/2018			Se envió una segunda propuesta de agenda para realizar las entrevistas a Consulados, Embajadas y Delegaciones del 10 al 13 de abril
9/abril/2018	Consulado de Carrera de México en Indianápolis	Operación del Pp	Se llevó a cabo entrevista con el personal encargado de asuntos comunitarios con el objetivo de conocer cómo se realizan los procesos para brindar los servicios a los destinatarios.
9/abril/2018			Recepción de solicitudes de cambios de fechas y horarios de las entrevistas relativas a servicios consulares y atención comunitaria.

Fecha	Áreas	Tema	Observaciones
10/abril/2018	Consulado de Carrera de México en Milán	Operación del Pp	Se realizó entrevista al personal a cargo de los servicios de protección y asistencia consular, a fin de conocer las actividades que llevan a cabo para otorgar los servicios.
10/abril/2018	Embajada de México en Perú	Operación del Pp	Se entrevistó a personal encargado de brindar los servicios de protección y asistencia consular con la finalidad de conocer las actividades que realizan en los distintos procesos.
10/abril/2018	Consulado General de México en Austin	Operación del Pp	Se llevó a cabo una entrevista a personal del Consulado encargado de atención comunitaria.
11/abril/2018	Delegación Michoacán	Operación del Pp	Se realizó entrevista con el personal a cargo de servicios de protección y asistencia consular dentro de la Delegación con la finalidad de identificar las actividades que realizan para brindar los mismos.
11/abril/2018	Delegación Tijuana	Operación del Pp	Se entrevistó a personal de la Delegación que tuviera a su cargo servicios de protección y asistencia consular a fin de conocer las actividades que llevan a cabo para brindar los servicios.
11/abril/2018	Consulado de Carrera de México en Saint Paul	Operación del Pp	Se llevó a cabo entrevista con el personal encargado de documentación con el objetivo de conocer cómo se realizan los procesos para brindar los servicios consulares a los destinatarios
11/abril/2018	Embajada de México en Japón	Operación del Pp	Se realizó entrevista a personal encargado de brindar servicios consulares dentro de la Embajada. Esto, con la finalidad de identificar las actividades que realizan en materia de documentación.

Fecha	Áreas	Tema	Observaciones
12/abril/2018	IME	Operación del Pp	Se entrevistó a personal de la Dirección General Adjunta en temas sobre la operación del Pp
12/abril/2018	IME	Planeación, difusión y control presupuestal	Se entrevistó a personal de la Dirección General Adjunta en temas sobre Planeación, difusión y control presupuestal.
12/abril/2018	IME	Sistema informático	Se entrevistó al encargado del SIC con la finalidad de identificar la manera en cómo interviene el sistema en la operación del Pp.
12/abril/2018	DGPMME	Sistema informático	Se entrevistó al encargado del SIPC con la finalidad de conocer cómo interviene el sistema en la operación del Pp.
12/abril/2018	Consulado de Carrera de México en Frankfurt	Operación del Pp	Se entrevistó a personal del Consulado encargado de atención comunitaria a fin de conocer las actividades que realizan para brindar los servicios.
12/abril/2018	Embajada de México en Paraguay	Operación del Pp	Se llevó a cabo una entrevista al personal encargado de brindar servicios consulares con la finalidad de conocer cómo se lleva a cabo el proceso de documentación.
12/abril/2018	Consulado General de México en Phoenix	Operación del Pp	Se realizó entrevista al personal a cargo de los servicios consulares para conocer las actividades que realizan en el proceso de documentación.
12/abril/2018	Consulado General de México en San José	Operación del Pp	Se entrevistó a personal encargado de asuntos comunitarios con el objetivo de conocer las actividades que realiza el consulado en esta materia.
12/abril/2018	Consulado de Carrera de México en Brownsville	Operación del Pp	Se realizó una entrevista al personal a cargo de los servicios consulares con el objeto de identificar las actividades que se realizan para el proceso de documentación.

Fecha	Áreas	Tema	Observaciones
13/abril/2018	Consulado de Carrera de México en Milán	Operación del Pp	Se llevó a cabo una entrevista al personal que interviene en las actividades relacionadas con asuntos comunitarios.
13/abril/2018	Consulado General de México en Los Ángeles	Operación del Pp	Se realizó una entrevista al personal a cargo de los servicios de protección y asistencia consular a fin de identificar las actividades que llevan a cabo para brindar los mismos.
13/abril/2018	Embajada de México en Brasil	Operación del Pp	Se entrevistó a personal de encargado de atención comunitaria con el objetivo de conocer las actividades que se realizan en esta materia dentro de la Embajada.
13/abril/2018	Consulado General de México en Denver	Operación del Pp	Se realizó una entrevista al personal encargado de asuntos comunitarios dentro del Consulado con la finalidad de conocer las actividades que llevan a cabo en materia de atención comunitaria.
17/abril/2018			Se solicitó cambio de fecha para las entrevistas a las Delegaciones de Jalisco, Chihuahua y Nuevo León.
18/abril/2018	Delegación Jalisco	Operación del Pp	Se llevó a cabo una entrevista a personal encargado de pasaportes a fin de conocer el proceso que realiza la Delegación.
18/abril/2018	Delegación Chihuahua	Operación del Pp	Se entrevistó a personal encargado del proceso de pasaportes dentro de la Delegación.
18/abril/2018	Delegación Nuevo León	Operación del Pp	Se realizó una entrevista al personal a cago de pasaportes a fin conocer las actividades que realizan como parte del proceso.

Anexo XII. Bases de datos

Se adjunta base de datos en archivo de Excel.

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

Cuestionarios cualitativos

Evaluación de Procesos del Pp E002

Cuestionario para encargados de Servicios de protección y asistencia consular

en los Consulados, secciones consulares de las Embajadas o Delegaciones de la SRE

1. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que se cuenta oportunamente con el presupuesto necesario para llevar a cabo las actividades de protección en el consulado /sección consular en el año fiscal?
2. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que la difusión que se realiza en el consulado/sección consular sobre temas de protección es suficiente?
3. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que los contenidos y mecanismos de difusión que se utilizan en el consulado/ sección consular para la difusión de los servicios de protección y asistencia consular son adecuados, es decir, responden a las características y necesidades locales de los mexicanos?
4. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que la recepción de contenidos y materiales para difusión de oficinas centrales es oportuna?
5. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que en el consulado / sección consular se cuenta con los recursos (humanos, materiales y financieros) necesarios para llevar a cabo las actividades de difusión de los servicios de protección y asistencia consular?
6. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que la normatividad actual permite proporcionar los servicios de protección y asistencia consular de manera satisfactoria y suficiente?

7. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en el consulado / sección consular se cuenta con los recursos humanos suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de protección y asistencia consular?
8. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en el consulado / sección consular se cuenta con los recursos financieros suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de protección y asistencia consular?
9. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en el consulado / sección consular se cuenta con los recursos materiales y tecnológicos suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de protección y asistencia consular?
10. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la infraestructura del consulado es adecuada para proporcionar todos los servicios de protección y asistencia consular son suficientes?
11. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que el SIPC es un sistema que le permite facilitar la prestación de los servicios de protección y asistencia consular?
12. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que se prestan los servicios de protección y asistencia consular de manera oportuna?
13. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que se prestan los servicios de protección y asistencia consular de manera adecuada?
14. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que los mecanismos de control (generación de informes, reportes y registros en sistema) que tiene oficinas centrales sobre las actividades de protección y asistencia consular, son adecuados, es decir no se duplican, son de sencilla elaboración y no consumen mucho de su tiempo)?

Evaluación de Procesos del Pp E002

Cuestionario para responsables de Atención Comunitaria en los Consulados o secciones consulares de las Embajadas

1. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que se cuenta oportunamente con el presupuesto necesario para llevar a cabo las actividades de atención comunitaria en el consulado /sección consular en el año fiscal?
2. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que la difusión que se realiza en el consulado/sección consular sobre temas de atención comunitaria es suficiente?
3. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que los contenidos y mecanismos de difusión que se utilizan en el consulado/ sección consular para la difusión de los servicios de atención comunitaria son adecuados, es decir, responden a las características y necesidades locales de los mexicanos?
4. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que la recepción de contenidos y materiales para difusión de oficinas centrales es oportuna?
5. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que en el consulado / sección consular se cuenta con los recursos (humanos, materiales y financieros) necesarios para llevar a cabo las actividades de difusión de los servicios de atención comunitaria?
6. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que la normatividad actual permite proporcionar los servicios de atención comunitaria de manera adecuada, completa y oportuna?
7. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que en el consulado / sección consular se cuenta con los recursos humanos suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de atención comunitaria?
8. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que en el consulado / sección consular se cuenta con los recursos financieros suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de atención comunitaria?

9. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en el consulado / sección consular se cuenta con los recursos materiales y tecnológicos suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de atención comunitaria?
10. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la infraestructura del consulado es adecuada para proporcionar todos los servicios de atención comunitaria?
11. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que el SIC es un sistema adecuado que le permite facilitar la prestación de los servicios de atención comunitaria?
12. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que se prestan los servicios de atención comunitaria de manera oportuna?
13. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que se prestan los servicios de atención comunitaria de manera adecuada, es decir, de acuerdo a las características locales de los mexicanos?
14. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que los mecanismos de control (generación de informes, reportes y registros en sistema) que tiene oficinas centrales sobre las actividades de atención comunitaria de los consulados son adecuados, es decir, no se duplican, son de sencilla elaboración y no consumen mucho de su tiempo)?

Evaluación de Procesos del Pp E002

Cuestionario para encargados de Servicios Consulares en los Consulados o secciones consulares de las Embajadas

1. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que se cuenta oportunamente con el presupuesto necesario para llevar a cabo las actividades y prestar los servicios de documentación en el consulado/sección consular en el año fiscal?
2. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que la difusión que se realiza en el consulado/sección consular sobre temas y servicios de documentación es suficiente?
3. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que los contenidos y mecanismos de difusión que se utilizan en el consulado/sección consular para la difusión de los servicios de documentación consular son adecuados, es decir, responden a las características y necesidades locales de los mexicanos?
4. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que la recepción de contenidos y materiales para difusión enviados por la Dirección General de Servicios Consulares de la SRE, es oportuna?
5. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que en el consulado/sección consular se cuentan con los recursos (humanos, materiales y financieros) necesarios para llevar a cabo las actividades de difusión de los servicios de documentación?
6. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que la normatividad actual permite proporcionar los servicios de documentación de manera adecuada, suficiente y oportuna?
7. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que en el consulado/sección consular se cuentan con los recursos humanos suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de documentación?
8. En una escala de 1 a 4, donde 1 es "Completamente en desacuerdo" y 4 es "Completamente de acuerdo", ¿usted diría que en el consulado/sección consular se cuentan con los recursos financieros suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de documentación?

9. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en el consulado/sección consular se cuentan con los recursos materiales y tecnológicos suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de documentación?
10. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la infraestructura del consulado es adecuada para proporcionar los servicios de documentación?
11. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que el SIAC es un sistema que le permite facilitar la prestación de los servicios de documentación?
12. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que se prestan los servicios de documentación de manera oportuna?
13. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que se prestan los servicios de documentación de manera adecuada?
14. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que los mecanismos de control (generación de informes, reportes y registros en sistema) que tiene la Dirección General de Servicios Consulares de la SRE sobre las actividades de documentación de los consulados son adecuados, es decir, no se duplican, son de sencilla elaboración y no consumen mucho de su tiempo?

Evaluación de Procesos del Pp E002

Cuestionario para encargados de Expedición de pasaportes en territorio nacional en las Delegaciones de la SRE

1. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que se cuenta oportunamente con el presupuesto necesario para llevar a cabo las actividades de expedición de pasaportes en la Delegación de la SRE en el año fiscal?
2. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la normatividad actual permite proporcionar los servicios de expedición de pasaportes de manera oportuna, adecuada y suficiente?
3. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en la Delegación de la SRE se cuenta con los recursos humanos suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de expedición de pasaportes?
4. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en la Delegación de la SRE se cuenta con los recursos financieros suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de expedición de pasaportes?
5. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que en la Delegación de la SRE se cuenta con los recursos materiales y tecnológicos suficientes para otorgar adecuadamente los servicios de expedición de pasaportes?
6. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que la infraestructura de la Delegación de la SRE es adecuada para proporcionar los servicios de expedición de pasaportes?
7. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted diría que el SEPM es un sistema adecuado que le permite facilitar la expedición de pasaportes?
8. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que se prestan los servicios de expedición de pasaportes de manera oportuna?

9. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que se prestan los servicios de expedición de pasaportes de manera adecuada?
10. En una escala de 1 a 4, donde 1 es “Completamente en desacuerdo” y 4 es “Completamente de acuerdo”, ¿usted considera que los mecanismos de control (generación de informes, reportes y registros en sistema) que tiene la Dirección General de Delegaciones de la SRE sobre las actividades y recursos para la expedición de pasaportes en las delegaciones, son adecuados, es decir no se duplican, son de sencilla elaboración y no consumen mucho de su tiempo)?

Guía de entrevistas

Evaluación de Procesos del Pp E002

Entrevista para DGA coordinadoras de Protección/ Asuntos Comunitarios/ Documentación Consular

Antes de iniciar la entrevista

- *Agradecer el tiempo y la disposición*
- *Explicar cuál es el objetivo de la evaluación y para qué nos servirán las entrevistas*
- *Pedirle que sea muy conciso en sus respuestas*

Generales

1. ¿Podría por favor decirme cuáles son sus funciones en el consulado/ embajada?
2. ¿Con cuántas personas cuenta para llevar a cabo sus tareas en el consulado?
3. ¿Cuáles son las principales actividades a las que dedican su tiempo usted y su equipo?

Planeación

4. ¿Tienen alguna participación en la definición del presupuesto con el que cuentan o éste es establecido desde oficinas centrales?
5. ¿Entregan información sobre sus metas anuales a oficinas centrales?
6. ¿Quién y cómo se definen dichas metas anuales?

Difusión

7. ¿Qué porcentaje de sus actividades son de difusión?
8. ¿Cuáles son los medios de difusión que se utilizan para los servicios de Protección/ Comunitarios/Consulares que ofrece el consulado?
9. ¿Cuentan con presupuesto para llevar a cabo actividades de difusión?
10. ¿Los contenidos (mensajes) que utilizan para la difusión son producidos en oficinas centrales o ustedes los producen en el consulado, o son producidos por algún otro actor?
11. ¿Cuáles son los principales actores involucrados en el proceso de (nombre del proceso)? (Oficinas centrales, consulados o embajadas, otros)
12. ¿A qué documentos normativos se sujeta la operación del proceso de (nombre del proceso)?

13. ¿Cuáles son las principales actividades de difusión que usted y su equipo llevan a cabo? (Entrevistas, publicar información a redes sociales, asistir a eventos, otros).
14. ¿Hay alguna actividad con la que inicie el proceso en el año, es decir, existe alguna autorización, comunicación o emisión de algún documento que detone el proceso de difusión?
15. ¿Con qué actividad termina el proceso?
16. ¿Qué insumos se requieren para iniciar el proceso?
17. ¿Quién produce dichos insumos?
18. ¿Utiliza algún sistema de información para llevar a cabo este proceso? ¿Cuál?

FODA

19. ¿Cuáles considera las principales fortalezas de la difusión en su área?
20. ¿Cuáles considera las principales debilidades de la difusión de las actividades comunitarias/ consulares/ de protección en el consulado?
21. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el desarrollo del proceso de (nombre del proceso)?
22. Control
23. ¿Cuántos informes se reciben al año por cada responsable de área temática en una RME? ¿Con qué frecuencia debe recibirlos?
24. ¿Cada cuánto tiempo debe cargar/ revisar información en algún sistema para dar seguimiento a los casos o a la entrega de documentación?
25. ¿Cuánto tiempo le toman estas actividades?
26. ¿Cuánto de su personal se dedica a estas actividades?
27. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el proceso de control?

Evaluación de Procesos del Pp E002

Entrevista para Encargados de Servicios de protección y asistencia consular/ Asuntos Comunitarios/ Documentación en Consulados

Antes de iniciar la entrevista

- *Agradecer el tiempo y la disposición*
- *Explicar cuál es el objetivo de la evaluación y para qué nos servirán las entrevistas*
- *Pedirle que sea muy conciso en sus respuestas*

Generales

1. ¿Podría por favor decirme cuáles son sus funciones en el consulado/sección consular de la embajada?
2. ¿Con cuántas personas cuenta para llevar a cabo sus tareas en el consulado/sección consular de la embajada?
3. ¿Cuáles son las principales actividades a las que dedican su tiempo usted y su equipo?
4. ¿Cuáles son los principales servicios de Protección/ Asuntos Consulares/ Asuntos comunitarios que se llevan a cabo en el Consulado?

Planeación

5. ¿Tienen alguna participación en la definición del presupuesto con el que cuentan o éste es establecido desde oficinas centrales?
6. ¿Entregan información sobre sus metas anuales a oficinas centrales?
7. ¿Quién y cómo se definen dichas metas anuales?
8. Difusión
9. ¿Qué porcentaje de sus actividades son de difusión?
10. ¿Cuáles son los medios de difusión que se utilizan para los servicios de Protección/ Comunitarios/ Consulares que ofrece el consulado?
11. ¿Cuentan con presupuesto para llevar a cabo actividades de difusión?
12. ¿Los contenidos (mensajes) que utilizan para la difusión son producidos en oficinas centrales o ustedes los producen en el consulado, o son producidos por algún otro actor?
13. ¿Cuáles son los principales actores involucrados en el proceso de (*nombre del proceso*)? (Oficinas centrales, consulados o embajadas, otros)

14. ¿A qué documentos normativos se sujeta la operación del proceso de (*nombre del proceso*)?
15. ¿Cuáles son las principales actividades de difusión que usted y su equipo llevan a cabo? (Entrevistas, publicar información a redes sociales, asistir a eventos, otros).
16. ¿Hay alguna actividad con la que inicie el proceso en el año, es decir, existe alguna autorización, comunicación o emisión de algún documento que detone el proceso de difusión?
17. ¿Con qué actividad termina el proceso?
18. ¿Qué insumos se requieren para iniciar el proceso?
19. ¿Quién produce dichos insumos?
20. ¿Utiliza algún sistema de información para llevar a cabo este proceso? ¿Cuál?

FODA

21. ¿Cuáles considera las principales fortalezas de la difusión en su área?
22. ¿Cuáles considera las principales debilidades de la difusión de las actividades comunitarias/consulares/de protección en el consulado?
23. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el desarrollo del proceso de *(nombre del proceso)*?

Solicitud y selección

Solo para el caso de Servicios Consulares y Protección (no aplica para Asuntos Comunitarios)

24. Podría describir el proceso que debe seguir una persona que llega al consulado a solicitar los servicios de Protección/ Asuntos Consulares? (Si debe hacer fila o esperar, si debe llenar un formato y qué información más relevante debe poner, si debe entregar alguna carta, enviar un correo para solicitar el servicio)
25. ¿Hay algún mecanismo por medio del cual se seleccione a las personas que serán atendidas de aquellas que no cuentan con los requisitos para que se les presten los servicios?
26. ¿En caso de que sí lo haya, existen criterios para seleccionar a dichas personas? ¿Cuáles son? ¿Están explícitos en la normatividad?
27. Una vez que se decide que la persona entrega su formato, ¿qué debe hacer? (Irse a su casa y esperar a ser avisado, esperar allí a que se inicie su proceso o a que se le entregue su documentación, etc.

Entrega

Por favor describa (en caso de Asuntos Comunitarios) o siga describiendo (en caso de Protección o Documentación) el proceso hasta que se da por entregado o terminado el servicio.

Pedir que puntualice en lo siguiente en caso de que no lo haya mencionado ya o que abunde en lo que tiene duda.

28. ¿Cuáles son los principales actores involucrados en la entrega del servicio (documento)
29. ¿A qué documentos normativos se sujeta la entrega del servicio o documento?
30. ¿Cuáles son las principales actividades que se lleven a cabo para la entrega del servicio o documento?
31. ¿Qué insumos se requieren para iniciar el proceso de entrega del servicio o documento?
32. ¿Qué área(s) produce(n) dichos insumos?
33. ¿Con qué productos (documentos, comunicados, aviso, firmas, etc.) se puede dar por terminada la entrega del servicio o documento?
34. ¿A qué área(s) o a quién se le entregan dichos productos?
35. ¿Cuánto tiempo toma desarrollar el proceso?
36. ¿Existe algún límite de tiempo establecido en la normatividad para llevar a cabo el proceso?
37. Dadas las condiciones/ características/ ubicación geográfica del consulado/ embajada/ delegación, ¿se requieren de recursos específicos o en su caso adicionales/ distintos a (personal, edificios, papelería, internet) para la realización del proceso? ¿Cuáles?
38. ¿Para la relación que sostiene con los distintos actores que ya me comentó, existen mecanismos formales, es decir, convenios o algo similar? ¿En todos los casos o solo en algunos?
39. ¿Cuáles son los principales medios por los cuales se comunica con sus aliados estratégicos (teléfono, correo, reuniones, comunicados oficiales, entre otros)?
40. ¿Cuáles considera las principales fortalezas que existen para la entrega del servicio o documentación?
41. ¿Cuáles considera las principales debilidades que existen en el proceso de entrega del servicio o documentación?
42. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la entrega de servicios o documentación?

Control

43. ¿Cuántos documentos debe elaborara para informar a oficinas centrales sobre sus actividades? ¿Con qué frecuencia debe entregarlos?
44. ¿Cada cuánto tiempo debe cargar información en algún sistema para dar seguimiento a los casos o a la entrega de documentación?
45. ¿Cuánto tiempo le toman estas actividades?
46. ¿Cuánto de su personal se dedica a estas actividades?
47. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el proceso de control?

Evaluación de Procesos del Pp E002

Entrevista para Encargados de Asuntos Comunitarios en Resto del Mundo (IME Global)

Antes de iniciar la entrevista

- *Agradecer el tiempo y la disposición.*
- *Explicar cuál es el objetivo de la evaluación y para qué nos servirán las entrevistas.*
- *Pedirle que sea muy conciso en sus respuestas.*

Aspectos Generales

1. ¿Qué actividades específicas de asuntos comunitarios (IME Global) se realiza en el consulado/ embajada?
2. ¿Cuántas personas integran el área que atiende asuntos comunitarios? ¿Cuántas pertenecen al SEM? ¿Cuántas son locales? ¿Cuántos años de experiencia tienen los integrantes del equipo?
3. ¿Cuáles son sus funciones como titular de asuntos comunitarios (IME Global)?
4. ¿Con que otras áreas se coordinan para llevar a cabo las actividades específicas de asuntos comunitarios (IME Global)?

Planeación

5. Pensando en la MIR ¿Cómo se realiza la entrega a oficinas centrales de la información relevante para la medición del cumplimiento de metas?
6. ¿Tienen alguna participación en la definición de las metas?

Difusión

7. ¿Cómo se hace la difusión de las actividades IME Global? ¿Qué actividades específicas realiza el área para realizar o apoyar la difusión? ¿Cuánto presupuesto se tiene disponible para esta actividad?
8. Además del material para difusión realizado en oficinas centrales ¿Se realiza algún tipo de contenido adicional en el área?

Entrega

9. Retomando las actividades específicas de asuntos comunitarios (IME Global) se realiza en el consulado/ embajada (primera pregunta) ¿Cuál de ellas se realiza con mayor frecuencia?
10. OPCIONAL: Pensando en esta actividad y sólo para profundizar ¿Qué tareas son necesarias realizar dentro del área para la entrega del (producto específico) al connacional?
11. OPCIONAL: Además de estos actores (mencionar los ya identificados). ¿Qué otros actores están involucrados?
12. OPCIONAL: Además de la normatividad (lineamientos y guías) definidas en oficinas centrales y la normativa general del SRE ¿Existen alguna normativa adicional que aplique?
13. ¿Considera que los recursos humanos/materiales/financieros son suficientes para realizar las distintas actividades de asuntos comunitarios (IME Global)?
14. En el desarrollo de las actividades de asuntos comunitarios (IME Global) ¿Se utiliza algún sistema informático para su seguimiento?
15. ¿Cuáles considera las principales fortalezas que existen para la entrega de los servicios IME Global?
16. ¿Cuáles considera las principales debilidades que existen en el proceso de entrega de los servicios IME Global
17. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la entrega de los servicios IME Global?

Control

18. ¿Cómo se hace del conocimiento de oficinas centrales de los avances de los servicios IME Global? ¿Considera que son adecuados?

Anexo XIV. Ficha técnica con los datos generales de la evaluación

Nombre o denominación de la evaluación	Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 “Atención, protección, servicios, y asistencia consulares”
Nombre o denominación del programa evaluado	E002 “Atención, protección, servicios, y asistencia consulares”
Ramo	05 – Relaciones Exteriores
Unidad(es) Responsable(s) de la operación del programa	• J00 Instituto de los Mexicanos en el Exterior • 211 Dirección General de Protección a Mexicanos en el Exterior • 212 Dirección General de Servicios Consulares • 611 Dirección General de Delegaciones
Titular(es) de la(s) unidad(es) responsable(s) de la operación del programa	Embajador Jacob Prado González
Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) en que fue considerada la evaluación	2017
Instancia de Coordinación de la evaluación	SHCP
Año de conclusión y entrega de la evaluación	2018
Tipo de evaluación	Procesos
Nombre de la instancia evaluadora	Perma Consultores, S.C.
Nombre del(a) coordinador(a) externo(a) de la evaluación	Rafael Mier Sáinz Trápaga
Nombre de los(as) principales colaboradores(as) del(a) coordinador(a) de la evaluación	Alejandro Ramírez Rosales María Lilia Bravo Ruiz Horacio Sánchez Bárcenas Cinthya Cadena Ríos Sergio Valverde Villalobos

	Martín Issaí Ramírez Baca Arturo Rojo Siliceo Hernández Ana Elena Valdés Zariñana
Nombre de la Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Dirección General Adjunta de Organización, Mejora Regulatoria y seguimiento a Programas Institucionales
Nombre del(a) Titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Luis Astete Flores
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	Carrillo Ibarra, Víctor Zadorov (DGPME) Calva Ruíz, Vanessa (IME) García Zentlapal, Raúl (DGPME) Sosa Peralta, Gustavo Alfredo (DGAC) Hernández Ramírez, Jennifer (DGAC) Santos Melgoza, Ana Bertha (IME)
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Invitación a Cuando Menos Tres Personas Electrónica Nacional
Costo total de la evaluación con IVA incluido	$1,500,000.00
Fuente de financiamiento	Recursos fiscales

Anexo XV. Glosario

APF: Administración Pública Federal

ASM: Aspectos Susceptibles de Mejora

CEPE: Centro de Emisión de Pasaportes en el Exterior

CIAM: Centro de Información y Asistencia a Mexicanos

CIC: Comité de Ingresos Consulares

Comunicación interna y externa: "*proceso en el que se informan diversas características y objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población o área de enfoque objetivo (externa)"*[56].

CONEVAL: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

Control: *"actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno)*".

CPM: Certificaciones Mensuales de Producción

DAEFRG: Dirección de Asuntos Económicos, Financieros y Red Global

DDIMEG: Dirección de Difusión e IME Global

DE: Dirección Ejecutiva del IME

DEA: Dirección de Enlace Administrativo del IME

DECDC: Dirección de Educación, Cultura y Desarrollo Comunitario

DGA: Direcciones Generales Adjuntas

DGAPI: Dirección General Adjunta de Programas Institucionales

DGAVDIMEG: Dirección General Adjunta de Vinculación, Difusión e IME Global

DGBIRM: Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales

---

[56] Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 "Atención, protección, servicios y asistencia consulares". Febrero2018.

DGD: Dirección General de Delegaciones

DGPME: Dirección General de Protección a Mexicanos en el Exterior

DGPOP: Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto

DGSC: Dirección General de Servicios Consulares

DGSERH: Dirección General de Servicio Exterior y Recursos Humanos

DGSERH: Dirección General del Servicio Exterior y Recursos Humanos

DGTII: Dirección General de Tecnologías de la Información e Innovación

DSPD: Dirección de Salud y Promoción Deportiva

Eficacia: "*un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas*"[57]

Entrega: "*proceso en el que se realiza la entrega de lo producido o generado por el Pp (componentes o entregables) a los destinatarios o beneficiarios*"[58].

Evaluación externa: "*proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, mediante el cual se define la agenda de evaluación externa del Pp, se definen las metodologías o los términos de referencia, se contratan las evaluaciones externas (de cualquier tipo), se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externas, se aprueban los informes finales de las evaluaciones externas, se notifica a las instancias correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones externas y se definen y realiza el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)*"[59].

IMAR: Informe Mensual de Actos y Recaudaciones

IME: Instituto de Mexicanos en el Exterior

INE: Instituto Nacional Electoral

INEA: Instituto Nacional para la Educación de los Adultos

---

[57] Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 "Atención, protección, servicios y asistencia consulares". Febrero2018.

[58] Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 "Atención, protección, servicios y asistencia consulares". Febrero2018.

[59] Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 "Atención, protección, servicios y asistencia consulares". Febrero2018.

LFPRH: Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

LFTAIP: Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública

LOAPF: Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

LSEM: Ley del Servicio Exterior Mexicano

Macroproceso: "*a un proceso de mayor alcance ejecutado en el marco de la operación del programa presupuestario que sirve para la generación de entregables del mismo programa, y que requiere de los productos generados por un conjunto de procesos"*[60].

MGOSRE: Manual General de Organización de la Secretaría de Relaciones Exteriores

MIR: Matriz de Indicadores para Resultado

Monitoreo: "*proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, a través del cual se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión. Los subprocesos que lo integran son los siguientes: acopio de la información para el reporte de avances, validación de información y registro de avances en el PASH, primordialmente*"[61].

OIC: Órgano Interno de Control

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"*[62]

PAE 2017: Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2017 de los Programas Federales de la Administración Pública Federal y de los Fondos de Aportaciones Federales

---

[60] Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 "Atención, protección, servicios y asistencia consulares". Febrero2018.

[61] Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 "Atención, protección, servicios y asistencia consulares". Febrero2018.

[62] Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 "Atención, protección, servicios y asistencia consulares". Febrero2018.

PASH: Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda

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"*[63]

Planeación: "*proceso en el que se determinan o definen el problema o necesidad; árbol de problemas y objetivos; población o área de enfoque potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la MIR, estrategia de cobertura, plan estratégico, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Pp para lograr sus objetivos. En el proceso de planeación se determinan las directrices en el diseño e implementación del Pp; los subprocesos que lo integran son los siguientes: planeación estratégica, programación y presupuesto, actualización de la MIR, actualización de normativa*"[64].

PND: Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

Pp: Programa presupuestario

Producción de entregables: "*proceso en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Pp (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos*"[65].

PSRE: Programa Sectorial de Relaciones Exteriores 2013-2018

RENAPO: Registro Nacional de Población

RISRE: Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores

RME: Representaciones de México en el Exterior

SED: Sistema de Evaluación del Desempeño

SEDENA: Secretaría de la Defensa Nacional

---

[63] Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 "Atención, protección, servicios y asistencia consulares". Febrero2018.

[64] Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 "Atención, protección, servicios y asistencia consulares". Febrero2018.

[65] Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 "Atención, protección, servicios y asistencia consulares". Febrero2018.

SEDESOL: Secretaría de Desarrollo Social

Seguimiento a destinatarios: "*actividades y mecanismos que permiten al Pp conocer cómo son utilizados o aprovechados sus componentes o entregables (por sus destinatarios o beneficiarios) para que, entre otras funciones, la UR del Pp identifique si se está cumpliendo con los objetivos. Por ejemplo, en este proceso se incluyen las actividades que un Pp implementa para conocer el grado de satisfacción de sus destinatarios o beneficiarios*"[66].

Selección de destinatarios: "*proceso en el que se determina quiénes recibirán los componentes o entregables de un Pp en función de su población o área de enfoque objetivo"*[67].

SEM: Servicio Exterior Mexicano

SEP: Secretaría de Educación Pública

SEPM: Sistema de Expedición de Pasaporte Mexicano

SFP: la Secretaría de la Función Pública

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

SIAC: Sistema Integral de Administración Consular

SIC: Sistema Informático de Comunidades

SIGEPP: Sistema de Gestión Programático-Presupuestaria

SIPC: Sistema Integral de Protección Consular

SRE: Secretaría de Relaciones Exteriores

SSAN: Subsecretaría para América del Norte

Suficiencia: "*un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos"*[68]

---

[66] Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 "Atención, protección, servicios y asistencia consulares". Febrero2018.

[67] Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 "Atención, protección, servicios y asistencia consulares". Febrero2018.

[68] Subsecretaría para América del Norte. Secretaría de Relaciones Exteriores. Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 "Atención, protección, servicios y asistencia consulares". Febrero2018.

Términos de Referencia: Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario E002 “Atención, protección, servicios y asistencia consulares” elaborados por la Subsecretaría para América del Norte de la Secretaría de Relaciones Exteriores con base en el Modelo de Términos de Referencia emitidos por la SHCP

UR: Unidades Responsables