

Evaluación de Procesos Ejercicio Fiscal 2018

Fondo de Apoyo a Migrantes

Programa Anual de Evaluación 2019

**EVALUACIÓN DE PROCESOS
FONDO DE APOYO A MIGRANTES
EJERCICIO FISCAL 2018**

Programa Anual de Evaluación 2019

IEXE Universidad
Dirección de Atención a Migrantes
Secretaría de Planeación y Finanzas
Gobierno del Estado de Tlaxcala

Coordinación General
Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño
Secretaría de Planeación y Finanzas

Consulte el catálogo de publicaciones en:

<http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/>

La elaboración de esta publicación estuvo a cargo de IEXE Universidad en coordinación con la Secretaría de Planeación y Finanzas y la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala.

**SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y FINANZAS Y
DIRECCIÓN DE ATENCIÓN A MIGRANTES (2019).**

**Evaluación de Procesos del Fondo de Apoyo a
Migrantes (AM), Ejercicio Fiscal 2018.**

Tlaxcala: Gobierno del Estado de Tlaxcala.

Resumen Ejecutivo

Desde el año 2016 opera en el Estado de Tlaxcala el Fondo de Apoyo a Migrantes (AM) con el objetivo de “apoyar a trabajadores migrantes en retorno a sus lugares de origen y ayudarles a encontrar una ocupación dentro del mercado formal e incrementar sus opciones de autoempleo” (DAM, 2018).

Dicho fondo, pertenece al Ramo General 23. Provisiones salariales y económicas, que es un instrumento de política presupuestaria que permite al Gobierno Federal atender obligaciones y compromisos mediante la asignación de recursos a rubros que, por su naturaleza, no es posible prever en otros ramos administrativos o generales, es decir, que no están relacionados con el gasto directo de las Dependencias o Entidades de la Administración Pública Federal (APF).

A nivel federal, la Unidad Responsable (UR) del fondo es la Unidad de Política y Control Presupuestario (UPCP) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y, a nivel estatal, este papel recae en dos instancias, la Dirección de Atención a Migrantes (DAM) y la Dirección de Administración de la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF), las cuales fungen como los brazos operativo y administrativo del fondo, respectivamente.

Derivado de las colaboraciones interinstitucionales que establecen las UR, se suma la labor del Fondo Macro para el Desarrollo Integral del Estado de Tlaxcala (FOMTLAX), que ofrece su apoyo como instancia técnica en la realización de visitas a interesados y elaboración de análisis financieros de las actividades de autoempleo.

El Programa Anual de Evaluación (PAE), expedido el 31 de enero 2019 por la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF) del Estado de Tlaxcala, estipula la Evaluación de Procesos al AM, específicamente lo correspondiente al ejercicio fiscal 2018. El presente documento constituye el informe de dicha evaluación, la cual tuvo como objetivo general realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del AM que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del fondo; así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Los principales hallazgos y áreas de oportunidad detectados en la evaluación fueron los siguientes:

- Derivado de la revisión documental y el trabajo de campo se identificaron un total de 14 procesos del AM.
- La ejecución del AM ha desarrollado particularidades operativas, como el establecimiento del Convenio de Colaboración y Ejecución de Recursos del AM y el establecimiento de colaboraciones interinstitucionales, que contribuyen al logro de sus objetivos.
- El fondo se ejecuta a través de procesos delineados y articulados, pero no están documentados ni formalizados en un Manual de Procesos.
- Las colaboraciones interinstitucionales son una buena práctica en los procesos del fondo; contribuyen al logro de objetivos y solventan la falta de recursos, infraestructura y conocimientos técnicos de la DAM como brazo operativo.
- Durante las visitas de campo que realiza FOMTLAX, socializa entre los participantes del fondo los financiamientos que ofrece, de tal manera que los beneficiarios tienen la oportunidad de fortalecer y complementar sus proyectos con dichos créditos.
- Se identifica a solicitantes que pierden interés para continuar con el proceso de conformación de expedientes, al conocer los trámites y tiempos que implica la mecánica operativa del fondo.
- El AM actualmente cuenta con operadores comprometidos y proactivos para el cumplimiento de sus objetivos y ejecución de procesos.
- Los apoyos destinados a actividades que fomentan el autoempleo son los más requeridos por los migrantes en retorno. La mayoría de apoyos de pasaje terrestre atienden a reembolsos, presentándose un único caso en 2016, en el que un migrante solicitó pago de transporte desde la frontera.
- Las Unidades Responsables han implementado mejoras en el establecimiento de canales de comunicación para fortalecer la coordinación y operación del fondo.
- El Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) no asignó recursos para la operación del fondo durante el ejercicio fiscal 2019, por lo cual se ve amenazada su operatividad para dicho periodo.
- El fondo debe documentar sus procesos para formalizarlos y asegurar su continuidad operativa.
- El fondo carece de un proceso de contraloría social y satisfacción de beneficiarios. Es decir, de mecanismos para la atención de quejas y denuncias por parte de la ciudadanía, así como de encuestas, entrevistas,

cuestionarios o cualquier otro instrumento que valore la satisfacción de los beneficiarios de participar en el fondo.

- Los beneficiarios valoran de manera positiva su experiencia con el AM.
- Los apoyos del fondo requieren de acompañamiento adicional que permita a los migrantes reforzar su integración a la sociedad y el mercado laboral.

Las principales recomendaciones derivadas de la presente evaluación, son las siguientes:

- Documentar los procesos del AM a través de la elaboración de un Manual de Procesos que permita la formalización de los mismos y asegure su continuidad operativa del fondo.
- Establecer mecanismos que permitan la recepción de quejas y denuncias por parte de los ciudadanos, ante posibles inconsistencias surgidas en la operación del fondo.
- Implementar un mecanismo (encuestas, entrevistas, cuestionario, etc.) que valore e identifique la satisfacción de los beneficiarios del fondo. Asimismo, es importante implementar los resultados de dicho mecanismo durante la toma de decisiones y las estrategias de mejora continua.

En suma, la evaluación de procesos concluye lo siguiente:

1. La implementación de los procesos que integran la gestión operativa del AM es eficaz para el logro de sus objetivos.
2. Los procesos operativos del AM son suficientes para el logro de sus objetivos, aunque presentan áreas de oportunidad que requieren ser solventadas, específicamente en las que atañen a la documentación de procesos y el diseño de un proceso de contraloría social y satisfacción de beneficiarios.
3. Los procesos operativos del AM son pertinentes para el logro de sus objetivos
4. No existen problemas y limitantes normativos para la operación del AM.

Considerando el grado de consolidación de los procesos, el fondo obtuvo una valoración de 4.5/5, ubicándose en un grado alto. Pese a ello, es importante mencionar que presenta áreas de oportunidad relevantes en la documentación y formalización de los procesos en un Manual específico, que permita no solo mejorar su gestión operativa, sino su enfoque a resultados.

Índice

Resumen Ejecutivo.....	3
Índice	6
Introducción	9
1. Descripción del programa	12
1.1 Fondo de Apoyo a Migrantes	12
1.2 Apoyos que ofrece el AM	13
1.3 Mecánica de distribución de recursos del AM a las entidades federativas 13	
1.4 Operación del AM en el Estado de Tlaxcala.....	14
1.5 Cobertura del AM en el Estado de Tlaxcala.....	17
1.6 Alineación del AM con instrumentos de planeación de orden federal y estatal	18
2. Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo	21
2.1 Concepto, características y objetivos de la Evaluación de Procesos.....	21
2.2 Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	22
3. Descripción y análisis de los procesos del Programa.....	30
3.1 Descripción de los procesos del AM	30
3.2 Correspondencia de los procesos del AM con el Modelo General	51
3.3 Límites y articulación de los procesos del AM	52
3.4 Insumos y recursos del AM	55
3.5 Grado de consolidación operativa del AM.....	57
4. Hallazgos y Resultados.....	61
4.1 Principales hallazgos de la evaluación.....	61
4.2 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del AM	67
5. Recomendaciones y Conclusiones	69
5.1 Recomendaciones al Fondo de Apoyo a Migrantes.....	69
5.2 Valoración de la eficacia, suficiencia y pertinencia de los procesos y conclusiones generales.....	73
Anexo I. Ficha Técnica de Identificación del AM.....	75



DAM



Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos.....	79
Anexo III. Flujograma del Fondo de Atención a Migrantes en el Estado de Tlaxcala	80
Anexo IV. Grado de consolidación operativa	81
Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa.....	83
Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad del AM	91
Anexo VII. Análisis del FODA del AM	92
Anexo VIII. Recomendaciones al AM	93
Anexo IX. Sistema de Monitoreo e Indicadores de Gestión del Programa	95
Anexo X. Trabajo de campo realizado	100
Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del AM	103
Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación	105
Referencias generales.....	106

TABLAS

Tabla 1. Actores signatarios del Convenio de Colaboración y Ejecución de Recursos del AM en el Estado de Tlaxcala.	16
Tabla 2. Distribución de los recursos del AM por tipo de apoyo y número de beneficiarios en el Estado de Tlaxcala (ejercicio fiscal 2018).	18
Tabla 3. Calendario del trabajo de campo de la evaluación de procesos del AM.	26
Tabla 4. Solicitud de recursos a la SHCP	31
Tabla 5. Solicitud de colaboraciones interinstitucionales	32
Tabla 6. Formalización del Convenio de Colaboración y Ejecución del AM.....	34
Tabla 7. Elaboración, captura y entrega del Proyecto “Apoyo a Migrantes en Retorno”	35
Tabla 8. Publicación de la convocatoria del AM	36
Tabla 9. Integración de expedientes de migrantes interesados en participar en el AM.	38

Tabla 10. Realización de visitas a solicitantes y elaboración de análisis financieros	40
Tabla 11. Criterios de validación de los expedientes de solicitantes de apoyo del AM	41
Tabla 12. Evaluación y aprobación de expedientes de beneficiarios.....	41
Tabla 13. Elaboración y entrega de cheques a beneficiarios.....	43
Tabla 14. Conformación del Padrón Único de Beneficiarios (PUB).....	44
Tabla 15. Realización y envío de informes sobre el ejercicio de los recursos, reporte final de acciones y reintegros a la TESOFE.....	46
Tabla 16. Realización de visitas de seguimiento a los beneficiarios del AM.....	49
Tabla 17. Evaluación del programa, seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora y reporte de indicadores.....	50
Tabla 18. Cierre de la cuenta bancaria del AM.	51
Tabla 19. Límites de los procesos del AM	53
Tabla 20. Puntaje del grado de consolidación de los procesos.....	57
Tabla 21. Grado de consolidación de los procesos del AM	58
Tabla 22. Calificaciones para los atributos de los procesos	73
Tabla 23. Valoración de los atributos de los procesos del AM (eficacia, suficiencia y pertinencia).	74

FIGURAS

Figura 1. Recursos ministrados al Estado de Tlaxcala por concepto del AM (2016-2018).....	17
Figura 2. Porcentaje de apoyos otorgados por el AM por tipo de acción en el Estado de Tlaxcala, 2018.	19
Figura 3. Etapas metodológicas de la Evaluación de Procesos.....	23
Figura 4. Modelo General de Procesos del CONEVAL.....	28
Figura 5. Correspondencia del Modelo General de Procesos del CONEVAL con los procesos del AM	52
Figura 6. Flujograma del AM.....	60

Introducción

El artículo 156 del Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala para el Ejercicio Fiscal 2019 (PEET), establece que las dependencias y entidades del Gobierno del Estado, responsables de la operación de fondos y programas públicos, en coordinación con la Secretaría de Planeación y Finanzas, deberán observar de manera obligatoria el modelo de Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), lo cual es obligatorio para todos los ejecutores del gasto (PEET, 2018).

Asimismo, establece la publicación del Programa Anual de Evaluación (PAE), las metodologías y los indicadores de desempeño, durante el primer trimestre del año con el objetivo de evaluar a los fondos y programas públicos de orden federal y estatal.

En el PAE 2019 se estipula la aplicación de una evaluación de procesos al Fondo de Apoyo a Migrantes (AM). Dicho fondo forma parte del Ramo General 23. Provisiones Salariales y Económicas y tiene como objetivo expreso “apoyar a los migrantes mexicanos en el retorno a sus lugares de origen, ayudarles a encontrar una ocupación dentro del mercado formal, incrementar sus opciones de autoempleo, y fomentar la operación de albergues que los atiendan”.

El fondo es ejecutado desde el año 2016 en el Estado de Tlaxcala por la Dirección de Atención a Migrantes (DAM) y la Dirección de Administración de la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF), que son las Unidades Responsables (UR) del AM.

El presente documento constituye el informe de evaluación del fondo, el cual se elaboró en apego a los Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos (TdR) emitidos por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED) de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala. Cabe destacar que dichos TdR están fundamentados en el Modelo de Términos de Referencia publicados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL) en enero de 2017.

El objetivo general de la evaluación radica en realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del AM que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del fondo, así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.



Para cumplir con ello, la evaluación de procesos tiene los siguientes objetivos específicos:

- Describir la gestión operativa del AM mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación administrativa y operativa donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del AM, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del AM.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el AM pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

La presente evaluación, en apego a los TdR, tiene como principal alcance desempeñar un análisis puntual de los procesos que el fondo lleva a cabo, así como realizar una descripción de los mecanismos de coordinación que realizan sus operadores para lograr el cumplimiento de su objetivo general. Asimismo, establece la identificación de fortalezas y debilidades de los procesos, aportando recomendaciones encaminadas a la introducción de mejoras en la operación del AM. Cabe destacar que la evaluación realizada valoró la operación del Fondo en lo relativo al ejercicio fiscal 2018.

Para el desarrollo de los objetivos mencionados, el presente informe se divide en cinco secciones. La primera realiza la descripción del fondo; en ella se indican el objetivo del AM, su normativa, las modalidades de apoyo, la mecánica de cálculo de los recursos, su instrumentación en el estado de Tlaxcala a través del Proyecto “Apoyo a Migrantes en Retorno”, las definiciones de las poblaciones potencial y objetivo del AM, un breve recuento histórico del fondo en la entidad y su alineación con instrumentos de planeación nacionales y a nivel estatal.

La segunda sección describe el diseño metodológico y la estrategia de campo que fueron implementados para el desarrollo de la evaluación. Se indica los alcances de la evaluación de procesos; las tres etapas del estudio: 1) Recopilación documental, 2) Trabajo de Campo, y 3) Análisis de Gabinete; así como las hipótesis de trabajo establecidas para el análisis de los procesos del AM.

El tercer apartado se centra en la descripción de 14 procesos identificados durante la evaluación, indicando sus entradas, salidas, tipo de recursos implementados y ejecutores responsables, así como su correspondencia con el Modelo General de Procesos del CONEVAL.

Finalmente, el cuarto apartado presenta los resultados y hallazgos de la evaluación, así como la valoración general de los procesos del AM.

1. Descripción del programa

El presente apartado tiene como principal objetivo realizar una descripción detallada del Fondo de Apoyo a Migrantes (AM). Se retoman aspectos como su objetivo, las Unidades Responsables a nivel federal y estatal que lo operan, los apoyos que otorga, las definiciones de las poblaciones potencial y objetivo que atiende, su operación en Tlaxcala, los recursos transferidos a la entidad por concepto del fondo de 2016 a 2018, la cobertura de beneficiarios en dicho periodo y la alineación del AM con instrumentos de planeación a nivel federal y estatal.

1.1 Fondo de Apoyo a Migrantes

El fondo tiene su origen en las Provisiones salariales y económicas, o Ramo General 23, que es un instrumento de política presupuestaria que permite al Gobierno Federal atender obligaciones y compromisos mediante la asignación de recursos a rubros que, por su naturaleza, no es posible prever en otros ramos administrativos o generales, es decir, que no están relacionados con el gasto directo de las Dependencias o Entidades de la Administración Pública Federal (APF).

Dichos recursos se entregan a las entidades federativas y municipios a través de subsidios específicos, por medio de tres modalidades de programas presupuestarios, que son:

1. Desastres naturales (modalidad N).
2. Actividades específicas (modalidad R): acciones que no comprenden la prestación de servicios públicos; proyectos de inversión; regulación y supervisión; promoción y fomento; planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas; y provisión de bienes públicos.
3. Otras provisiones (modalidad U): son subsidios dirigidos a los sectores social y privado, así como a las entidades federativas o municipios.

Uno de los programas inscritos en esta última modalidad es el Fondo de Apoyo a Migrantes, identificado con la clave U033, el cual tiene como objetivo apoyar a los migrantes mexicanos en retorno a sus lugares de origen, ayudarles a encontrar una ocupación dentro del mercado formal, incrementar sus opciones de autoempleo, y fomentar la operación de albergues que los atienden.

A nivel federal, la dependencia titular del AM es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Unidad de Política y Control Presupuestario (UPCP) funge como su Unidad Responsable (UR).

1.2 Apoyos que otorga el AM

De acuerdo con los Lineamientos de Operación del Fondo de Apoyo a Migrantes (en adelante, los Lineamientos), el AM ofrece cuatro tipos de apoyos:

1. Capacitación que genere habilidades productivas de los beneficiarios y aumente sus posibilidades de incorporación en el mercado formal;
2. Apoyos a las actividades que fomenten el autoempleo, como:
 - a. Apoyo individual de hasta \$30,000.00 pesos;
 - b. Apoyo a familias¹, con hasta 3 migrantes mayores de edad, con un monto máximo de \$30,000.00; y
 - c. Apoyo a grupos, el monto corresponde al resultado de multiplicar la cantidad de hasta \$25,000.00 por el número de personas que integren el grupo que solicite el apoyo (sin que el monto total máximo supere la cantidad de \$100,000.00).
3. Apoyo a la operación de albergues que atiendan a los migrantes en retorno; y,
4. Apoyo para el pago de pasaje terrestre para que migrantes repatriados puedan retornar a su lugar de origen, cuyo monto máximo sea de \$2,000.00 (DOF, 2018).

Cabe destacar que los Lineamientos de Operación del Fondo de Apoyo a Migrantes, es el principal documento normativo bajo el cual se rigen los procesos del AM, y al cual deben de ceñirse las entidades federativas para ejercer los recursos del fondo.

1.3 Mecánica de distribución de recursos del AM a las entidades federativas

Los recursos del AM son distribuidos entre las entidades federativas conforme a lo establecido en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) y los Lineamientos

¹ Los Lineamientos del AM establecen las siguientes definiciones: 1) Familias: los individuos relacionados por vínculos de parentesco que pueden o no compartir la misma vivienda; 2) Grupo: la integración de un número determinado de migrantes en retorno, mayores de edad, pertenecientes a diferentes hogares y familias que se coordinen para emprender o ejecutar un proyecto o una actividad productiva; 3) Evento: suceso de repatriación de una persona; 4) Número de eventos de repatriación: sucesos de repatriación contabilizados independientemente de la identidad de la persona, en cuanto a que ésta puede ser repatriada más de una ocasión.

de Operación del Fondo de Apoyo a Migrantes 2018. Para ello, se sigue la siguiente mecánica de cálculo:

1. El 80 por ciento de los recursos se distribuyen por el número de eventos de repatriación, por entidad federativa de origen, respecto al total del número de eventos de repatriación.
2. El 20 por ciento de los recursos se distribuyen proporcionalmente conforme al número de eventos por punto de recepción, por entidad federativa, respecto a la sumatoria total de eventos por punto de repatriación.
3. Los porcentajes anteriores se suman determinando el monto correspondiente a cada entidad federativa.

La anterior mecánica se calcula usando como base los datos del *Boletín Estadístico. V. Repatriación de Mexicanos* de la Secretaría de Gobernación (SEGOB), específicamente las contenidas en las siguientes bases de datos:

1. Eventos de repatriación de mexicanos desde Estados Unidos, según entidad federativa y punto de recepción, 2017; y
2. Eventos de repatriación de mexicanos desde Estados Unidos, según entidad federativa de origen y sexo, 2017.

Para el ejercicio fiscal 2018, el PEF en su Anexo 21 (Ramo 23), renglón Otras Provisiones Económicas, estableció recursos para el AM por un monto de 300 millones de pesos para ser repartidos entre las entidades federativas.

De acuerdo con los Lineamientos, el estado de Tlaxcala recibió un monto de 1 millón 133 mil 987 pesos para el ejercicio fiscal 2018. Es importante recalcar que los Lineamientos establecen en su Capítulo VII, punto 14, que la SHCP transfiere a la Auditoría Superior de la Federación (ASF) la cantidad equivalente al uno al millar del monto total asignado, para su fiscalización. En este sentido, el presupuesto de gasto autorizado para la entidad federativa correspondió en 2018 a un monto de 1 millón 132 mil 853.01 pesos.

1.4 Operación del AM en el Estado de Tlaxcala

En Tlaxcala, la operación del AM se instrumenta programáticamente a través del Proyecto 282-7U "Apoyo a Migrantes en Retorno" cuyo propósito se define expresamente como: "Los migrantes que retornan al Estado de Tlaxcala cuentan con una fuente de autoempleo y retornan a sus lugares de origen" (Secretaría de Planeación y Finanzas, 2018, p.15).

El *Documento Estatal F.A.M. 2018. Los Migrantes en Tlaxcala 2018* (en adelante, Documento Estatal) define a la población potencial y objetivo del AM de la siguiente manera:

- Población potencial: migrantes tlaxcaltecas que estuvieron laborando en Estados Unidos de América y que regresaron a territorio tlaxcalteca a través de procesos de repatriación, retorno voluntario o después de varios intentos fallidos por cruzar a territorio americano.
- Población objetivo: son los migrantes en retorno, identificados con matrícula consular preferentemente, documento de repatriación o algún documento que acredite su residencia laboral en los Estados Unidos de América, que regresaron a territorio tlaxcalteca durante los años 2016, 2017 y 2018.

En 2018, el AM en Tlaxcala ejecutó dos de los cuatro apoyos establecidos en los Lineamientos. Estos fueron:

1. Apoyo a las actividades que fomenten el autoempleo; y,
2. Apoyo para el pago de pasaje terrestre a migrantes repatriados.

El Documento Estatal justifica que en la entidad no se consideran los apoyos de capacitación y el apoyo a albergues debido a las siguientes razones:

1. Los migrantes tlaxcaltecas en retorno requieren de manera prioritaria empleo o alguna manera de autoemplearse, pues:
 - a. Estuvieron muchos años en Estados Unidos, aprendieron y tuvieron experiencia en las labores que desempeñaron, pero regresaron sin empleo.
 - b. Los que estuvieron poco tiempo no aprendieron mucho y no pudieron apoyar a sus familias ni mejorar sus viviendas.
 - c. Los que intentaron varias veces cruzar la frontera regresan con deudas y sin empleo.
2. Los albergues solo operan en los estados fronterizos, donde atienden a migrantes durante su estancia temporal.

El AM operó por primera vez en el estado de Tlaxcala en el año 2016, cuando el Gobierno Federal le asignó la cantidad de un millón 579 mil 285 pesos, tal como se estableció en los Lineamientos emitidos a principios de septiembre de ese año. Desde 2016, se designó a la Dirección de Administración de la Secretaría de Planeación y Finanzas (SPF) y a la Dirección de Atención a Migrantes (DAM), como Unidades Responsables de la operación y ejecución del AM. La primera funge como su brazo administrativo y la segunda como brazo operativo.

Un año más tarde, se unió a estas dos instituciones el Fondo Macro para el Desarrollo Integral del Estado de Tlaxcala (FOMTLAX) ante la necesidad de que una instancia técnica realizara visitas y análisis financieros para que la DAM pudiera validar los proyectos de los solicitantes del apoyo de actividades que fomentan el autoempleo.

El FOMTLAX es un organismo público descentralizado del Gobierno del Estado de Tlaxcala encargado de apoyar a micro y pequeñas empresas, a través de la entrega de créditos que van de los 3 mil a los 90 mil pesos. Este fondo apoya a actividades de autoempleo relacionadas con los sectores agrícola, industrial, ganadero, comercial y servicios, exceptuando áreas como transporte público, moteles, vinos y licores y juegos de azar.

Cabe destacar que la colaboración interinstitucional que existe entre las tres instancias se formaliza a través del Convenio de Colaboración y Ejecución de Recursos Federales del Fondo de Apoyo a Migrantes (en adelante, el Convenio), el cual establece las obligaciones de cada una de las partes signatarias.

De acuerdo con su cláusula Séptima, el Convenio tiene vigencia a partir de la fecha de suscripción hasta la aplicación total de los recursos del fondo. Por ende, se suscribe anualmente toda vez que la entidad solicita los recursos del fondo a la Federación.

Las principales obligaciones que establece el Convenio de colaboración para los actores signatarios son las siguientes:

Tabla 1. Actores signatarios del Convenio de Colaboración y Ejecución de Recursos del AM en el Estado de Tlaxcala.

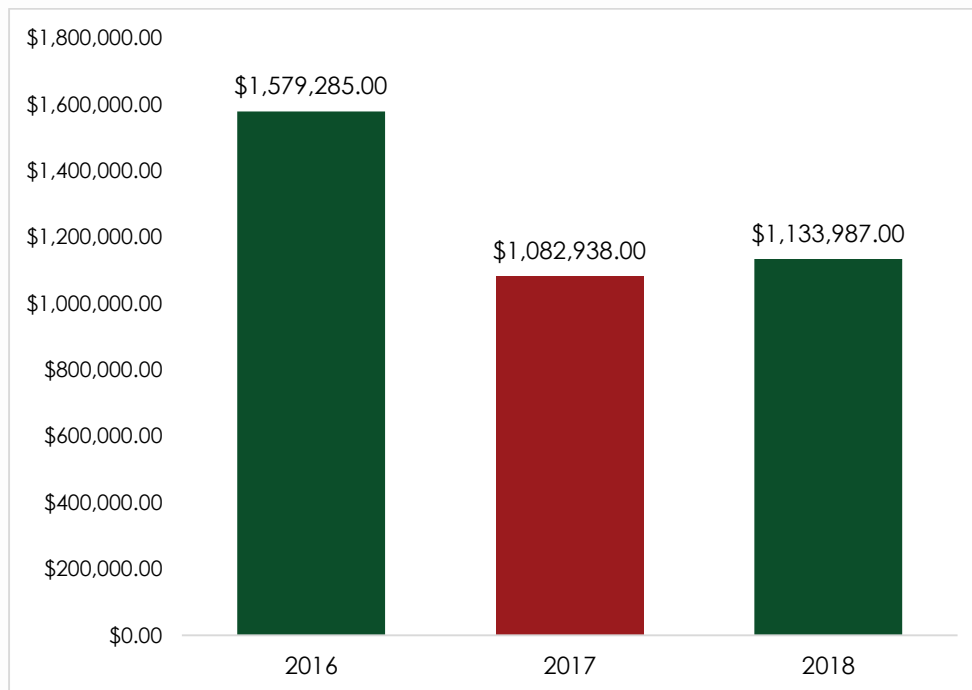
Actor	Responsabilidades
SPF a través de la Dirección Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutor administrativo del AM.
Dirección de Atención a Migrantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Integra los expedientes respectivos de los solicitantes.
FOMTLAX	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza visitas domiciliarias para corroborar la información proporcionada por los solicitantes. • Determina la viabilidad de las actividades de autoempleo a través de un análisis financiero.

Fuente: Elaboración propia.

1.5 Cobertura del AM en el Estado de Tlaxcala

Durante los tres años que el fondo ha operado en el estado, se han ministrado por parte de la Federación los montos indicados en la siguiente gráfica.

Figura 1. Recursos ministrados al Estado de Tlaxcala por concepto del AM (2016-2018).



Fuente: Elaboración propia con datos del documento "Histórico AM", Dirección de Atención a Migrantes, 2018.

En el año 2016 se apoyaron a 64 migrantes tlaxcaltecas en retorno, en 2017 a 51 y en 2018 a 45. El beneficio que más otorga el AM en la entidad es el constituido por los apoyos para actividades que fomentan el autoempleo, siendo simbólico el pago de pasaje terrestre para el traslado de los migrantes a sus lugares de origen. En la siguiente tabla se observa un histórico del fondo en la entidad, indicando montos asignados a cada tipo de apoyo; el número de beneficiarios atendidos; los rendimientos generados por la cuenta bancaria productiva en la cual se radican los recursos del AM; así como los reintegros realizados a la Tesorería de la Federación (TESOFE).

Tabla 2. Distribución de los recursos del AM por tipo de apoyo y número de beneficiarios en el estado de Tlaxcala (ejercicio fiscal 2018).

Ejercicio fiscal	Tipo de apoyo	Monto modificado	Monto ejercido	Número de beneficiarios por acción	Rendimientos generados por la cuenta	Reintegro ante la TESOFE
2016	Actividades de Autoempleo	\$1,500,000.00	\$1,507,268.54	61	\$12,560.00	\$79,866.68
	Pasaje Terrestre	\$77,705.72	\$3,130.50	3		
	Total	\$1,577,705.72	\$1,510,399.04	64		
2017	Actividades de Autoempleo	\$1,048,950.00	\$1,075,149.54	37	\$36,120.88	\$29,408.40
	Pasaje Terrestre	\$32,905.06	\$13,418.00	12		
	Total	\$1,081,855.06	\$1,088,567.54	49		
2018	Actividades de Autoempleo	\$1,108,890.00	\$1,179,221.81	42	\$50,034.30	\$0.00
	Pasaje Terrestre	\$23,963.01	\$3,665.50	3		
	Total	\$1,132,853.01	\$1,182,887.31	45		

Fuente: adaptada del documento "Histórico AM", Dirección de Atención a Migrantes, 2018.

Respecto al apoyo de actividades que fomentan el autoempleo, en el ejercicio fiscal 2018, los recursos entregados contribuyeron a las siguientes actividades, por mencionar algunos ejemplos:

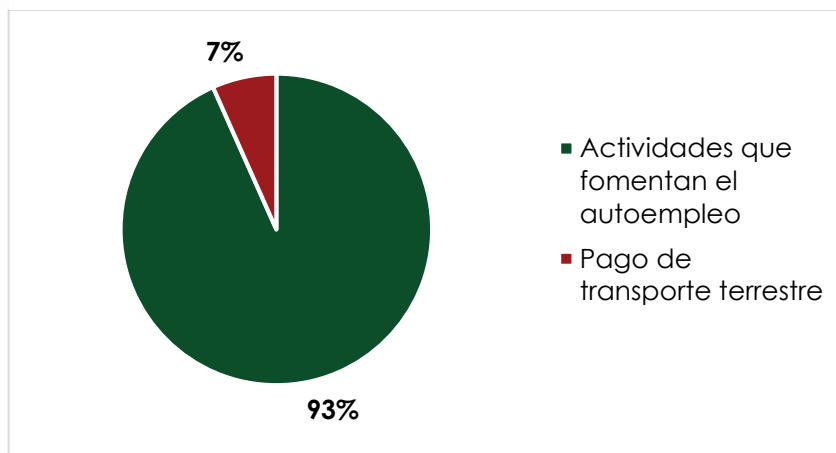
- Compra de maquinaria para carpintería;
- Compra de maquinaria para taller de costura;
- Compra de equipo y herramientas para taller de herrería y balconería;
- Compra de mesas y sillas para negocio de alquiladora de mobiliario para fiestas;
- Compra de ordeñadora de leche de cabra para producción de derivados lácteos; y,
- Compra de equipo y utensilios para panadería y repostería, etc.

1.6 Alineación del AM con instrumentos de planeación de orden federal y estatal

En el año 2018, la DAM recibió a 141 migrantes tlaxcaltecas en retorno, de los cuales 64 mostraron interés de participar en el AM. Sin embargo, en virtud de la limitación presupuestal solo se pudieron apoyar a un total de 45 migrantes, 42 apoyados con

actividades que fomentan el autoempleo y 3 que recibieron pago de transporte terrestre, tal como se muestra en la Tabla.

Figura 2. Porcentaje de apoyos otorgados por el AM por tipo de acción en el Estado de Tlaxcala, 2018.



Fuente: Elaboración propia con datos del Documento Estatal F.A.M 2018 Los Migrantes en Tlaxcala. Dirección de Atención a Migrantes, 2018.

Finalmente, en lo que respecta a los instrumentos de planeación estratégica, el AM a nivel nacional se encuentra alineado con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND) y el Programa Especial de Migración 2014-2018 (PEM) de la siguiente manera:

1. PND

Eje:	V. México con responsabilidad global.
Objetivo	5.4 Velar por los intereses de los mexicanos en el extranjero y proteger los derechos de los extranjeros en el territorio nacional.
Línea de acción	5.4.2 Crear mecanismos para la reinserción de las personas migrantes de retorno y fortalecer los programas de repatriación.

2. PEM

Objetivo	4. Favorecer los procesos de integración y reintegración de las personas migrantes.
Estrategia	4.4 Promover la inserción laboral de las personas migrantes, a partir del reconocimiento efectivo de sus derechos y considerando criterios diferenciados.
Línea de acción	4.4.1 Desarrollar y operar mecanismos de vinculación y coordinación interinstitucional para ampliar las oportunidades de empleo de las personas migrantes.

	<p>4.4.5 Realizar las acciones conducentes que faciliten el reconocimiento de competencias de personas migrantes para agilizar su inserción laboral.</p> <p>4.4.8 Promover el acceso de las mujeres migrantes al trabajo remunerado, empleo decente y recursos productivos, en un marco de igualdad.</p>
--	--

A nivel estatal, el fondo tiene vinculación con el Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 (PED) en los siguientes puntos:

Eje rector:	2. Inclusión e integración social.
Objetivo:	2.18 Reducir la vulnerabilidad de la población en Tlaxcala.
Estrategia	2.18.1 Reordenar la política social en los ámbitos estatal y municipal a fin de mejorar su efectividad, su sustentabilidad y su conexión con la oportunidad de desarrollo económico de Tlaxcala.
Línea de acción:	2.18.1.2. Asegurar que los programas sociales brinden herramientas que mejoren el capital humano de los beneficiarios y que los enlacen con oportunidades de desarrollo económico reales, a fin de que la política social promueva la autogestión.
Sublínea de acción:	2.18.1.2 Asegurar que los programas sociales brinden herramientas que mejoren el capital humano de los beneficiarios y que los enlacen con oportunidades de desarrollo económico reales, a fin de que la política social promueva la autogestión.

Para finalizar, es importante mencionar que, en el Anexo I del presente informe, se incluye la ficha técnica del AM, donde se pueden consultar los datos operativos más importantes del fondo en el estado de Tlaxcala.

2. Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo

El presente apartado tiene como principal objetivo describir el diseño metodológico y la estrategia de campo implementada para la realización de la presente evaluación. El apartado inicia conceptualizando la Evaluación de Procesos, menciona sus características principales, sus objetivos principales, las hipótesis de trabajo a partir de las cuales parte su análisis, sus alcances, sus etapas de desarrollo y la estrategia de trabajo de campo.

2.1 Concepto, características y objetivos de la Evaluación de Procesos

Los *Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*, dentro del numeral 16, fracción I, inciso c, establece los distintos tipos de evaluación del desempeño, entre los cuales se ubica la evaluación de procesos.

El Modelo de Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos, emitidos por el CONEVAL, define a este tipo de evaluación como un estudio de carácter cualitativo que, a través de distintas estrategias analíticas, establece y explica las interacciones que condicionan los resultados de la gestión de un programa (CONEVAL, 2017).

Esta valoración es de tipo concomitante, es decir, se aplica durante la etapa de implementación de un programa o política pública (respecto a su ciclo de vida). En este sentido, suele asignarse a programas consolidados o que llevan un recorrido operativo relativamente amplio. Los programas evaluados mediante una evaluación de procesos, generalmente han superado la etapa de diseño, gozan de consistencia y un enfoque a resultados y poseen indicadores que les permiten monitorear su desempeño.

El Programa Anual de Evaluación 2019 del Estado de Tlaxcala (PAE), estableció, dentro de su cronograma de ejecución, la evaluación de procesos del Fondo de Apoyo a Migrantes. En este sentido, el presente informe de evaluación tiene como principal objetivo realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del AM que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del fondo; así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Para cumplir el objetivo anterior, la evaluación de procesos tiene los siguientes objetivos específicos:

- Describir la gestión operativa del AM mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación administrativa y operativa donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del AM, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del AM.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el AM pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

A partir de estos planteamientos, se definieron las siguientes hipótesis de trabajo para ser corroboradas durante el desarrollo de la evaluación:

- **H1.** La implementación de los procesos que integran la gestión operativa del AM es eficaz para el logro de sus objetivos.
- **H2.** Los procesos operativos del AM son suficientes para el logro de sus objetivos.
- **H3.** Los procesos operativos del AM son pertinentes para el logro de sus objetivos
- **H4.** No existe problemas o limitantes normativos para la operación del AM.

El alcance que pretende tener la presente evaluación es contar con un análisis puntal de los procesos que lleva a cabo el AM, así como una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Además, está centrada en identificar fortalezas y debilidades de los procesos y, a partir de ello, ofrecer recomendaciones encaminadas a su mejora.

2.2 Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

El diseño metodológico de la presente evaluación se elaboró en estricto apego a los Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos (TdR) emitidos por la Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED) de la SPF. Cabe destacar que estos TdR están basados en el Modelo de Términos de Referencia que emitió el CONEVAL en enero de 2017.

Los TdR proponen que el diseño metodológico de la evaluación de procesos incluya técnicas de investigación como el análisis de gabinete y el trabajo de campo, por lo que este tipo de estudio requiere de un enfoque cualitativo.

Cabe mencionar que los programas, al desarrollarse dentro de un contexto social, establecen dinámicas, estructuras y procesos los cuales están conectados a través de interacciones sociales, culturales, políticas e institucionales que necesitan ser estudiadas y valoradas (CONEVAL, 2017). Por ende, el enfoque cualitativo es ideal para la realización de evaluaciones de procesos.

Para el desarrollo de la presente evaluación se establecieron tres etapas, las cuales se presentan en la siguiente Figura.

Figura 3. Etapas metodológicas de la Evaluación de Procesos



Fuente: Elaboración propia.

2.2.1 Recopilación documental

Esta etapa consistió en dos actividades principales:

1. Recopilación de información documental pública del AM; y,
2. Análisis de información proporcionada por la DAM y la Dirección de Administración de la SPF, contenida en sus registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información y demás documentos relacionados con la operación del fondo.

Cabe destacar que la DAM proporcionó una carpeta física y un CD, que contenían oficios y documentos que reflejaban de manera clara la secuencia de los procesos del AM. Asimismo, la Dirección Administrativa de la SPF proporcionó el Anteproyecto "Apoyo a migrantes en retorno", actas de seguimiento a los

Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivadas de evaluaciones pasadas y documentación adicional.

Los principales documentos utilizados para el desarrollo de la presente evaluación fueron:

- Lineamientos de Operación del Fondo de Apoyo a Migrantes, ejercicio fiscal 2018.
- Convenio de Colaboración y Ejecución de Recursos Federales celebrado entre la SPF, la DAM y el FOMTLAX.
- Documento Estatal F.A.M. 2018. Los Migrantes en Tlaxcala.
- Proyecto "Apoyo a Migrantes en Retorno".
- Matriz de Indicadores para Resultados del fondo
- Reportes de seguimiento de evaluación de los indicadores del AM 2018 (porcentajes y valores)
- Histórico FAM.
- Reporte Final de Acciones 2018.
- Documentos de Seguimiento a los ASM y Recomendaciones del Programa Anual de Evaluación 2018.
- Expedientes integrados de beneficiarios del AM
- Ruta de Ejecución del Fondo de Apoyo a Migrantes
- Minutas de trabajo de reuniones semestrales celebradas entre la DAM y la Dirección de Administración de la SPF.

El propósito de ambas actividades se centró en revisar y agotar toda la información disponible para identificar el marco normativo bajo el cual se rige el fondo y así poder contrastar dicha normativa con la realidad operativa.

De igual forma, la recopilación documental permitió: 1) entender la lógica del programa; 2) identificar lagunas de información; 3) elaborar un instrumento para la elaboración de entrevistas semiestructuradas; 4) identificar las áreas operativas de los programas y sus informantes clave; e 5) identificar la normativa del fondo para contrastarla con su realidad operativa.

2.2.2 Trabajo de campo

El trabajo de campo es la actividad mediante la cual el evaluador se pone en contacto directo con el programa, así como con los profesionales y participantes implicados en su ejecución (Gómez, 2003).



Para el diseño del trabajo de campo, se recurrió a la estrategia analítica del estudio de caso, a través del cual se obtuvo evidencia empírica para comprender y explicar la gestión operativa del AM. Para ello, se recurrió la selección de una muestra, la cual fue definida con base a la Metodología de Marco Lógico (MML) y a los objetivos de la evaluación.

2.2.2.1 Selección de la muestra

La selección de la muestra de la presente evaluación estuvo basada en un muestreo teórico, llamado intencionado, el cual considera tres dimensiones para delinear una muestra cualitativa: 1) tiempo, 2) personas y 3) lugar o contexto. Adicionalmente, se consideraron criterios específicos relacionados con las particularidades del AM, para identificar las personas que poseían información pertinente y relevante para la evaluación, su nivel de accesibilidad y su grado de disponibilidad para informar.

Considerando lo anterior, se determinó visitar la DAM y la Dirección de Administración de la SPF, como áreas clave para aplicar entrevistas semiestructuradas. Además de las dos instancias mencionadas, se decidió entrevistar a personal del FOMTLAX, por dos razones principales:

1. Dicha institución realiza uno de los procedimientos clave para la operación del AM, que es la realización de visitas y elaboración de análisis financieros de los solicitantes.
2. Su director firma el Convenio de Colaboración y Ejecución de los Recursos del AM.

Aunque el objetivo de toda evaluación de procesos es analizar la gestión operativa desempeñada por las áreas centrales o administrativas de los programas, para la presente investigación se consideró relevante entrevistar a algunos beneficiarios para conocer sus percepciones sobre los procesos del fondo y sobre su experiencia de haber participado en la convocatoria del mismo.

Dado que la población migrante en retorno, atendida por el programa, es pequeña y se caracteriza en algunas ocasiones por ser volátil respecto al tema de la permanencia en el país o la entidad (debido a que buscan oportunidades en otros lugares cuando no logran incorporarse al mercado laboral en su lugar de origen), se solicitó apoyo al personal de la DAM para identificar a migrantes en retorno beneficiados, uno por cada tipo de apoyo, para realizar entrevistas semiestructuradas.

2.2.2.2 Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada es una estrategia de levantamiento de información caracterizada por presentar un grado de flexibilidad mayor a las entrevistas estructuradas que parten de preguntas planeadas, pues permiten ajustarse al entrevistado y al curso de la entrevista. Su ventaja principal radica en que posibilita motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz *et. al*, 2013).

Como ya se mencionó anteriormente, para el trabajo de campo se elaboró un instrumento para la aplicación de las entrevistas semiestructuradas (cuestionario), el cual fue elaborado con base a los siguientes tópicos: 1) planeación, 2) difusión, 3) solicitud de apoyos, 4) selección de beneficiarios, 5) entrega de apoyos, 6) seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, 7) contraloría social y satisfacción de usuarios, y 8) monitoreo y evaluación (Ver Anexo XI).

El trabajo de campo se realizó en dos etapas, tal como se aprecia en la siguiente Tabla, misma que se detalla en el Anexo X del presente informe.

Tabla 3. Calendario del trabajo de campo de la evaluación de procesos del AM.

Etapas	Fecha	Actores
Primera etapa	13 de marzo de 2019	DAM
	14 de marzo de 2019	Dirección de Administración de la SPF
	19 de marzo de 2019	FOMTLAX
Segunda etapa	23 de abril de 2019	DAM
	26 de abril de 2019	Dirección de Administración de la SPF
	6 de mayo de 2019	Beneficiarios del AM

Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que las entrevistas se realizaron con la anuencia de los informantes clave, los cuales firmaron una carta de consentimiento la cual fue elaborada tomando en consideración el Modelo de Carta de Consentimiento Informado para Participar en Evaluaciones de Procesos, establecida por el CONEVAL. Asimismo, es importante mencionar que en el presente informe se guarda el anonimato de los

informantes clave, en el sentido que ni sus nombres ni datos personales están asentados en él.

2.2.3 Análisis de gabinete

El análisis o trabajo de gabinete consiste en la organización, sistematización y valoración de información recabada a través de distintas técnicas de documentación o de levantamiento de información.

Dentro del diseño metodológico de la presente evaluación, esta etapa corresponde a la descripción y valoración de los procesos del AM tomando como base el Modelo General de Procesos de los TdR, el contraste de la normativa del fondo con su realidad operativa y la valoración de los procesos del fondo.

El Modelo General de Procesos se compone por un grupo de ocho procesos encadenados y dos procesos transversales (ver Figura 1). Este Modelo contiene los procesos mínimos con los que debe contar cualquier programa para tener una operación enfocada a resultados.

Figura 4. Modelo General de Procesos del CONEVAL



Fuente: Tomado de CONEVAL, 2017.

Los elementos del Modelo General, son los siguientes:

- 1. Planeación:** proceso mediante el cual se determinan la misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de objetivos de un programa.
- 2. Difusión del programa:** procesos sistemático e institucionalizado mediante el cual se informa a un público determinado las principales características, beneficios y requisitos de inscripción de un programa.
- 3. Solicitud de apoyos:** conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores de un programa con el objetivo de registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.
- 4. Selección de beneficiarios:** proceso mediante el cual los operadores de un programa seleccionan a sus beneficiarios y así obtener un padrón actualizado y validado.



5. **Producción de bienes o servicios:** son los mecanismos, herramientas o acciones a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que ofrece un programa determinado a sus beneficiarios.
6. **Distribución de apoyos:** proceso mediante el cual se envía un apoyo de un punto de origen (donde se obtiene o elabora el bien o servicio) al punto final (donde se encuentra el beneficiario).
7. **Entrega de apoyos:** son los mecanismos, instrumentos o acciones mediante las cuales un beneficiario recibe los bienes o servicios que ofrece un programa determinado.
8. **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:** acciones y mecanismos instrumentados por los operadores de un programa para comprobar que los beneficiarios utilizan los apoyos entregados de acuerdo al objetivo planteado.
9. **Contraloría social y satisfacción de beneficiarios:** proceso mediante el cual un beneficiario realiza quejas o denuncias relacionadas con el programa.
10. **Evaluación y monitoreo:** proceso que permite la evaluación sistemática de los procesos y resultados de un programa, así como el monitoreo del avance de sus indicadores, metas, etc. (CONEVAL, 2017).

3. Descripción y análisis de los procesos del Programa

El apartado tiene como propósito describir y analizar los procesos del fondo que fueron identificados durante el trabajo de gabinete y el trabajo de campo. Específicamente, se centra en describir cada uno de los procesos identificados verificando su correspondencia con el Modelo General de CONEVAL, posteriormente analiza diferentes atributos de los procesos y concluye con la valoración de su grado de consolidación operativa.

3.1 Descripción de los procesos del AM

Derivado de la información recabada en campo, así como del análisis de gabinete, se identificaron 14 procesos, los cuales tienen como punto de partida la publicación, a nivel federal, de los Lineamientos de Operación del Fondo de Apoyo a Migrantes por parte de la SHCP.

La publicación de los Lineamientos, permite a los operadores del fondo conocer los recursos que fueron asignados por la Federación al Gobierno del Estado y, a partir de ahí, iniciar la ejecución de los procesos.

A continuación, se describen y analizan los 14 procesos identificados, los cuales se encuentran agrupados de acuerdo a su correspondencia con los procesos señalados por el Modelo General de CONEVAL.

a) PLANEACIÓN

1. Solicitud de recursos a la SHCP

Una vez publicados los Lineamientos del AM, la Dirección de Atención a Migrantes elabora el Reporte Preliminar de Acciones, que es un documento donde quedan asentadas las metas programadas para la entrega de apoyos durante el ejercicio fiscal.

El Reporte es remitido al /a la Titular de la Secretaría de Planeación y Finanzas junto con un oficio que notifica la publicación de los Lineamientos en el Diario Oficial de la Federación. En el mismo oficio, la DAM solicita a la SPF que requisiere ante la SHCP los recursos correspondientes del AM para que sean ministrados al Gobierno del Estado.

Asimismo, la DAM solicita a la Dirección de Tesorería de la SPF la apertura de una cuenta bancaria productiva en la cual, la Federación, realizará la transferencia de recursos del fondo. Una vez que la cuenta es abierta, la Dirección notifica a la DAM los datos de la misma. El proceso concluye cuando la Dirección de Tesorería notifica la radicación de recursos a la DAM en la cuenta bancaria correspondiente.

Tabla 4. Solicitud de recursos a la SHCP

Actividad	Actores	Fecha
1. Elaboración del Reporte Preliminar de Acciones.	Dirección de Atención a Migrantes (DAM)	22 de marzo de 2018
2. Notificación de publicación de Lineamientos y envío del Reporte Preliminar de Acciones para solicitar recursos ante la UPCP.	DAM-Titular de la Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala (SPF)	22 de marzo de 2018
3. Solicitud de apertura de cuenta bancaria productiva para el manejo del AM.	DAM-Dirección de Tesorería, SPF	22 de marzo de 2018
4. Notificación de apertura de cuenta bancaria productiva y datos bancarios.	Dirección de Tesorería, SPF-DAM	23 de marzo de 2018
5. Solicitud de recursos del AM a la UPCP.	SPF-UPCP	26 de marzo de 2018
6. Radicación de recursos por parte de la Federación	UPCP-Dirección de Tesorería, SPF	21 de mayo de 2018

Fuente: elaboración propia a partir del análisis realizado.

2. Solicitud de colaboraciones interinstitucionales

Paralelamente a la ejecución del proceso anterior, la DAM solicita a instancias federales y estatales apoyo a través de colaboraciones interinstitucionales. Dichas instancias son:

- Delegación Estatal del Instituto Nacional de Migración (INM): a esta instancia pide colaboración para proporcionar un listado de tlaxcaltecas repatriados, para identificar potenciales interesados de participar en el fondo, así como la validación de constancias de repatriados.
- Delegación Estatal de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE): solicita apoyo para la validación de matrículas consulares de migrantes en retorno, el cual es un requisito que los solicitantes deben cumplir.

- Sistema Estatal de Promoción del Empleo y Desarrollo Comunitario de Tlaxcala (SEPUEDE): solicita la entrega de un listado de migrantes tlaxcaltecas que hayan acudido a los módulos del Servicio Nacional de Empleo.
- FOMTLAX: se le notifica la publicación de los Lineamientos y se solicita su colaboración para realizar visitas y análisis financieros en el marco del Convenio de Colaboración y Ejecución, que firman eventualmente.

Asimismo, la DAM notifica al Titular de la SPF sobre la publicación de los Lineamientos y le solicita apoyo para la emisión de la convocatoria del AM, así como la celebración del Convenio de Colaboración para el ejercicio fiscal en curso.

Tabla 5. Solicitud de colaboraciones interinstitucionales

Actividad	Actores	Fecha
1. Notificación sobre la publicación de los Lineamientos del AM para publicación de la Convocatoria y la celebración del Convenio de Colaboración.	DAM- Titular de la SPF	22 de marzo de 2018
2. Solicitud de colaboración para proporcionar listado de tlaxcaltecas repatriados de junio de 2017 a marzo de 2018.	DAM-Delegación Estatal del INM	23 de marzo de 2018
3. Solicitud de colaboración interinstitucional para la eventual validación de matrículas consulares de migrantes en retorno solicitantes de apoyos del AM.	DAM-Delegación Estatal de la SRE	23 de marzo de 2018
4. Solicitud de colaboración institucional para proporcionar lista de migrantes repatriados tlaxcaltecas que hayan acudido a las oficinas de SEPUEDE	DAM-SEPUEDE	23 de marzo de 2018
5. Solicitud de colaboración interinstitucional para la realización de visitas domiciliarias y elaboración de análisis financieros de los proyectos presentados por migrantes solicitantes de los recursos del AM.	DAM- FOMTLAX	23 de marzo de 2018
6. Notificación del inicio del proceso de operación del AM	DAM-Dirección de Administración, SPF	23 de marzo de 2018
7. Recepción de información del SEPUEDE y del INM como parte de	SEPUEDE-DAM Delegación Estatal del INM-DAM	28 de marzo de 2018 y 3 de abril de 2018

las solicitudes de colaboración interinstitucional.		
8. Notificación de los apoyos otorgados al AM.	DAM-Delegación Estatal del INM	7 de enero de 2019

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis realizado.

3. Formalización del Convenio de Colaboración y Ejecución de Recursos del AM

La formalización del Convenio de Colaboración y Ejecución de Recursos es uno de los procesos clave para la operación del AM, ya que establece las obligaciones de la DAM (brazo operativo), la Dirección de Administración de la SPF (brazo administrativo) y el FOMTLAX (brazo técnico) para la ejecución del fondo.

El proceso comienza, al mismo tiempo que el proceso anterior, justo en el momento en que la DAM notifica al Titular de la SPF sobre la publicación de los Lineamientos.

Posteriormente, la DAM elabora un borrador/propuesta del Convenio el cual es turnado a la Dirección Jurídica de la SPF para su revisión y corrección. Dicha instancia da visto bueno para la firma del Convenio y posteriormente envía tres tantos del documento a la DAM, la Dirección de Administración de la SPF, a la/al Titular de la SPF y el FOMTLAX, para su valoración y modificación previa. Una vez realizados los cambios correspondientes, los titulares de los tres brazos ejecutores firman el Convenio.

Tabla 6. Formalización del Convenio de Colaboración y Ejecución del AM

Actividad	Actores	Fecha
1. Notificación sobre la publicación de los Lineamientos del AM para publicación de la Convocatoria y la celebración del Convenio de Colaboración y Ejecución de Recursos del AM.	DAM- Titular de la SPF	22 de marzo de 2018
2. Envío de la propuesta del Convenio.	DAM-Dirección Jurídica de la SPF	28 de marzo de 2018
3. Revisión de la propuesta del Convenio.	Dirección Jurídica de la SPF	marzo-agosto 2018
4. Recepción de la propuesta del Convenio.	Dirección Jurídica de la SPF-DAM	23 de agosto de 2018
5. Visto bueno de la firma del Convenio.	Dirección Jurídica de la SPF	3 de septiembre de 2018
6. Envío del Convenio de Colaboración para formalización (tres tantos).	Dirección Jurídica de la SPF-DAM, FOMTLAX y Dirección Administrativa de la SPF	26 de septiembre de 2018
7. Firma del Convenio.	DAM, FOMTLAX y Dirección Administrativa de la SPF y Titular de la SPF	28 de septiembre y 2 de octubre de 2018
8. Notificación sobre la publicación de los Lineamientos del AM para publicación de la Convocatoria y la celebración del Convenio de Colaboración y Ejecución de Recursos del AM.	DAM- Titular de la SPF	22 de marzo de 2018
9. Envío de la propuesta del Convenio.	DAM-Dirección Jurídica de la SPF	28 de marzo de 2018
10. Revisión de la propuesta del Convenio.	Dirección Jurídica de la SPF	
11. Recepción de la propuesta del Convenio.	Dirección Jurídica de la SPF-DAM	23 de agosto de 2018
12. Visto bueno de la firma del Convenio.	Dirección Jurídica de la SPF	3 de septiembre de 2018
13. Envío del Convenio de Colaboración para formalización (tres tantos).	Dirección Jurídica de la SPF-DAM, FOMTLAX y Dirección Administrativa de la SPF	26 de septiembre de 2018
14. Firma del Convenio.	DAM, FOMTLAX y Dirección Administrativa de la SPF y Titular de la SPF	28 de septiembre y 2 de octubre de 2018

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis realizado.

4. Elaboración, captura y entrega del Proyecto “Apoyo a Migrantes en Retorno”.

La DAM y la Dirección de Administración de la SPF, como instancias ejecutoras clave del AM, elaboran el Proyecto “Apoyo a Migrantes en Retorno”, que es un documento que contiene la fundamentación del AM como proyecto presupuestario.

Dicho documento está elaborado con base en lo establecido en el Manual de Presupuesto 2018, que es documento publicado por la SPF, el cual tiene como objetivo guiar a las dependencias y organismos de la Administración Pública Estatal en la elaboración de sus anteproyectos de presupuestos, con el fin de que la SPF integre el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado (SPF, 2018).

El formato programático del Proyecto “Apoyo a Migrantes en Retorno”, en apego a dicho manual, está diseñado con base en la Metodología de Marco Lógico (MML) y contiene el Diagnóstico del AM, el árbol de problemas, el árbol de objetivos, la Matriz de Expectativas y Fuerzas, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), las acciones, las alternativas, las fichas técnicas de indicadores, la ficha del proyecto y las metas del fondo.

El Proyecto es capturado en el Sistema Integral de Información Financiera (SIIF) que es una plataforma del Gobierno del Estado en la que las dependencias y entidades reportan la información programática de sus respectivos programas presupuestarios.

Una vez capturado, el Proyecto es enviado a la Dirección de Planeación y Evaluación de la SPF para su revisión y aprobación.

Tabla 7. Elaboración, captura y entrega del Proyecto “Apoyo a Migrantes en Retorno”

Actividad	Actores	Fecha
1. Elaboración del Proyecto “Apoyo a Migrantes en Retorno”	DAM y Dirección Administrativa de la SPF	Después de la radicación de recursos (Junio-Agosto 2018)
2. Captura del Proyecto “Apoyo a Migrantes en Retorno”	Dirección Administrativa de la SPF	
3. Entrega del Proyecto “Apoyo a Migrantes en Retorno”	DAM y Dirección Administrativa de la SPF- Dirección de Planeación y Evaluación de la SPF	
4. Recepción del Proyecto y aprobación del mismo	Dirección de Planeación y Evaluación de la SPF	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis realizado.

b) DIFUSIÓN

5. Publicación de la convocatoria del AM

Este proceso comienza cuando la DAM elabora un borrador/propuesta de la Convocatoria, la cual es remitida a la Dirección Jurídica de la SPF para su validación. Posteriormente, la DAM la envía al/a la Titular de la SPF para su firma.

Una vez firmada, la Dirección Jurídica turna el documento a la DAM y la Dirección de Administración de la SPF para su publicación en sus respectivos portales electrónicos, así como en el diario de mayor circulación en el Estado de Tlaxcala.

En caso de requerir una prórroga, la DAM solicita a la SPF emitir la notificación de ampliación de la convocatoria, la cual es nuevamente publicada en los portales de la DAM, la SPF y en el diario de mayor circulación en el estado.

Tabla 8. Publicación de la convocatoria del AM

Actividad	Actores	Fecha
1. Envío del borrador de la convocatoria del AM para su revisión.	DAM-Titular de la SPF	27 de marzo de 2018
2. Revisión del borrador de la convocatoria del AM.	Dirección Jurídica de la SPF	abril-junio 2018
3. Envío de la convocatoria con correcciones.	Dirección Jurídica de la SPF-DAM	26 de junio de 2018
4. Validación de la convocatoria.	DAM	26 de junio de 2018
5. Envío de la convocatoria para firma.	DAM-Titular de la SPF	26 de junio de 2018
6. Envío de la convocatoria para publicación	DAM-Dirección de Administración de la SPF	29 de junio de 2018
7. Publicación de la convocatoria	Dirección de Administración de la SPF, DAM y diario de mayor circulación en el Estado	4 de julio de 2018

Fuente: elaboración propia a partir del análisis realizado.

c) SOLICITUD DE APOYOS

6. Integración de expedientes de migrantes interesados en participar en el AM

Una vez publicada la Convocatoria, la DAM da paso a la atención de solicitantes. Para el caso de los apoyos que fomentan actividades de autoempleo el proceso se realiza de la siguiente manera:

1. Se realiza una entrevista al solicitante con la finalidad de conocerlo e identificar su interés para participar en la Convocatoria e integrar su expediente. El personal de la DAM utiliza la forma "Formato de Entrevista AM", mediante la cual se recaban datos personales de los solicitantes, datos de estancia en el extranjero, datos de repatriación y datos de canalización. Asimismo, se recogen copias simples de los documentos que acreditan la elegibilidad del solicitante. Posteriormente, se da oportunidad a los solicitantes de reunir requisitos adicionales como: 1) conseguir un obligado solidario (aval) y 2) tramitar con alguna tienda dos cotizaciones del equipamiento que requieren comprar.

Una vez que los solicitantes recaban los requisitos, acuden a las oficinas de la DAM para firmar la Carta Compromiso, la Solicitud de Consentimiento y se recaba información adicional para el llenado de tres anexos (datos personales, datos de la actividad que fomente el autoempleo y reporte de la actividad que fomente el autoempleo).

2. La DAM realiza la conformación de los expedientes de los solicitantes, los cuales están compuestos por los documentos anteriormente recabados, así como de una "Hoja de control de expedientes" y un mapa de ubicación de la vivienda del solicitante.

En el caso de apoyos para el pago de pasaje terrestre, solo se realizan dos etapas: 1) la entrevista y 2) la entrega de la solicitud de apoyo, documentos que acreditan la elegibilidad del beneficiario, la solicitud de consentimiento, el boleto de pasaje y el llenado del Anexo 1.

Cabe destacar que la DAM no solo realiza entrevistas durante el periodo en el que tiene vigencia la Convocatoria del AM, pues todo el año da atención a migrantes en retorno que se acercan a sus oficinas para preguntar sobre los apoyos del fondo. En este sentido, los solicitantes se registran en una lista de espera, hasta la salida de la próxima Convocatoria.

Como se mencionaba anteriormente, la Convocatoria establece como criterios de elegibilidad del fondo, los siguientes requisitos:

- Ser migrantes en retorno, procedente de los Estados Unidos de América, repatriado o retornado durante 2016, 2017 o 2018.
- Contar con matrícula consular vigente, documento de repatriación o algún documento que acredite su residencia laboral en Estados Unidos.

Asimismo, durante este proceso la DAM hace valer sus vínculos interinstitucionales para solicitar la validación de matrículas consulares y/o pasaportes emitidos por los consulados mexicanos en Estados Unidos, así como de las Constancias de Recepción de Mexicanos Repatriados de los solicitantes que requieran concluir dichos trámites. Este procedimiento aplica solo para los solicitantes que tienen completamente integrado su expediente.

Los expedientes que corresponden a solicitudes de apoyo para actividades que fomentan autoempleo son canalizados al FOMTLAX para la ejecución del siguiente proceso. Por su parte, los expedientes para apoyo de pago de pasaje terrestre pasan directamente al proceso 8. *Evaluación y aprobación de expedientes de beneficiarios.*

Tabla 9. Integración de expedientes de migrantes interesados en participar en el AM.

Actividad	Actores	Fecha
1. Entrevista a los migrantes interesados en participar en el AM	DAM	Todo el año
2. Integración de los expedientes de los migrantes interesados (documentos personales, solicitud de apoyo, carta compromiso, datos del obligado solidario, carta de consentimiento, anexos 1 y 2 relativos a los datos del proyecto, mapa ubicación).	DAM	A partir de la publicación de la Convocatoria
3. Canalización de expedientes de los solicitantes.	DAM-FOMTLAX	2 y 13 de agosto y 4 de septiembre de 2018
Actividades que resultan de las colaboraciones interinstitucionales (solo para expedientes integrados completamente)		
4. Solicitud de validación de matrículas consulares y/o pasaportes expedidos en los consulados mexicanos en Estados Unidos para migrantes solicitantes de apoyos del AM.	DAM-Delegación Estatal de la SRE	5 de septiembre de 2018

5. Solicitud de validación de las Constancias de Recepción de Mexicanos repatriados tlaxcaltecas solicitantes de apoyos del AM.	DAM- Delegación Estatad del INM	5 de septiembre de 2018
6. Recepción de las validaciones de matrículas consulares, pasaportes expedidos en los consulados mexicanos en Estados Unidos y Constancias de Recepción.	Delegación Estatad SRE y Delegación Estatad del INM-DAM	A partir de la integración de expedientes

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis realizado.

d) SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

7. Realización de visitas a solicitantes y elaboración de análisis financieros

La Oficina de Evaluación y Formulación de Proyectos, perteneciente a la Dirección de Operación del FOMTLAX, es la instancia encargada de recibir los expedientes por parte de la DAM.

Posterior a esto, el personal de la Oficina revisa los expedientes centrando especial atención en el "Formato de Entrevista AM", los datos del aval, el croquis de ubicación de la vivienda del solicitante, así como las cotizaciones.

Una vez recibida la información, los enlaces regionales del FOMTLAX elaboran una Bitácora de Salida, donde se recaban los datos del expediente. Previo al trabajo de campo, los enlaces de la Oficina se comunican con los solicitantes para notificarles su visita. Cabe destacar que, para el trabajo de campo en los municipios, FOMTLAX divide al Estado de Tlaxcala en ocho regiones, una por cada enlace/analista, por lo que utiliza esta misma estructura para realizar las visitas del AM.

Durante las visitas, los analistas realizan el llenado del formato denominado "Cédula de Información²", donde recaban información como: datos personales del solicitante, información general del negocio a apoyar, número de beneficiarios del proyecto, aplicación del financiamiento, ingresos y egresos mensuales de la unidad productiva, egresos, gastos familiares, otros gastos y datos del aval.

La información recabada sirve para elaborar las "Cédulas de análisis financiero", en las cuales se valoran aspectos cualitativos (aspectos personales,

² Cabe mencionar que los formatos descritos en este proceso, no son utilizados únicamente para atender a los solicitantes del AM, forman parte de la papelería utilizada para dar seguimiento a las solicitudes de crédito que atiende el FOMTLAX.

socioeconómicos, experiencia en las actividades de autoempleo en la que desean implementar los apoyos, etc.) y cuantitativos (rentabilidad de las actividades de autoempleo, así como su supervivencia en el mercado) de los solicitantes, para determinar la viabilidad de las unidades productivas.

Al final se elabora una rúbrica titulada “Calificación de carácter y situación de cliente”, donde se otorga una calificación a los solicitantes considerando los siguientes aspectos: 1) tenencia de la vivienda, 2) tiempo de vivir en el domicilio actual, 3) impresión de la vivienda y/o situación familiar, 4) estado civil y dependientes económicos, 5) verificación de referencias, 6) tiempo en el negocio, 7) conocimiento de la actividad, 8) ubicación y tipo de negocio, 9) tipo de actividad o giro, 10) localización, acceso e imagen del negocio, 11) grado de desarrollo o acumulación del negocio, 12) temporada de ventas, 13) objetivos personales de desarrollo y 14) transparencia en la información financiera.

Una vez que quedan listas las Cédulas de análisis financiero, FOMTLAX remite a la DAM los dictámenes correspondientes.

Tabla 10. Realización de visitas a solicitantes y elaboración de análisis financieros

Actividad	Actores	Fecha
1. Recepción de expedientes.	Oficina de Evaluación y Formulación de Proyectos del FOMTLAX	Entre agosto y septiembre de 2018
2. Elaboración de bitácora de salida.		
3. Realización de visitas a solicitantes.		
4. Elaboración de análisis financieros.		
5. Reenvío de expedientes.	FOMTLAX-DAM	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis realizado.

8. Evaluación y aprobación de expedientes de beneficiarios

La DAM recibe los dictámenes por parte de FOMTLAX y valora los expedientes de acuerdo con una rúbrica “Tabla de Puntuación por variables para las actividades que fomenta el autoempleo AM 2018”. Este mecanismo, permite realizar la valoración final de los expedientes tomando en cuenta aspectos como: edad del solicitante, número de dependientes económicos, si los dependientes económicos sufren alguna discapacidad, los años que residió en Estados Unidos, las instalaciones con las que cuenta para realizar la actividad, la utilidad del proyecto, la calificación del carácter y situación del cliente (emitida por FOMTLAX), los salarios mínimos generados al día y el número de empleos que se tienen proyectados generar.

El puntaje máximo de cada variable es ocho y la puntuación total de las nueve variables es 72 puntos. La DAM elige los proyectos ordenando del expediente mejor calificado al que recibió la menor puntuación. Asimismo, el número de proyectos elegidos atiende a la disponibilidad presupuestal de los recursos del AM.

A los expedientes validados se agrega la “Ficha de validación de actividades que fomenten el autoempleo” o la “Ficha de Validación de Pasaje Terrestre”, según sea el caso, que son listas de verificación que permiten cotejar los criterios de elegibilidad de los solicitantes. En la siguiente tabla se mencionan dichos criterios:

Tabla 11. Criterios de validación de los expedientes de solicitantes de apoyo del AM

Criterios de validación para actividades que fomenten el autoempleo	Criterios de validación de pasaje terrestre
<ul style="list-style-type: none"> • Ser migrante en retorno en los años 2016, 2017 y 2018. • Entrevista. • Expediente completo. • Validación por INM de la hoja de repatriación. • Validación por la SRE de la Matrícula Consular. • Análisis financiero. • Ficha técnica de visita de FOMTLAX. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser migrante en retorno en los años 2016, 2017 y 2018. • Expediente completo. • Validación Hoja de Repatriación por INM. • Validación de la Matrícula Consular por la SRE.

Fuente: Elaboración propia con formatos mencionados de la DAM.

Tabla 12. Evaluación y aprobación de expedientes de beneficiarios

Actividad	Actores	Fecha
1. Recepción de expedientes de solicitantes con los resultados de los análisis financieros.	FOMTLAX-DAM	Entre agosto y noviembre de 2018
2. Valoración de los expedientes con base a las Variables para Calificar Actividades de Autoempleo del AM.	DAM	Entre agosto y noviembre de 2018
3. Aprobación de los expedientes con base a la puntuación obtenida (del mayor al menor calificado y de acuerdo a la disponibilidad presupuestal).	DAM	Entre agosto y noviembre de 2018

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis realizado.

e) DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y ENTREGA DE APOYOS

9. Elaboración y entrega de cheques a beneficiarios

Una vez que la DAM integra los expedientes de los solicitantes, los digitaliza para posteriormente remitirlos a la Dirección de Administración de la SPF para el conocimiento de su titular y la realización del trámite correspondiente. Cabe destacar que las versiones físicas de los expedientes quedan bajo el resguardo de dicha instancia.

Eventualmente, cuando la DAM aprueba los expedientes, los envía a la Dirección de Administración de la SPF para solicitar la elaboración de cheques. Esta instancia verifica que los datos sean correctos y posteriormente los canaliza a la Dirección de Presupuesto de la SPF, que aplica nuevamente un filtro para validar los datos de los beneficiarios. Finalmente, la Dirección de Presupuesto remite los expedientes a la Dirección de Tesorería, la cual se encarga de elaborar los cheques de los beneficiarios.

Al mismo tiempo que la DAM solicita la elaboración de cheques, pide información a la Dirección de Tesorería sobre los recursos restantes de la cuenta del fondo, los cuales resultan de los rendimientos generados, con la finalidad de agotar el total de recursos y atender a beneficiarios adicionales.

La DAM notifica estos nuevos expedientes a la Dirección de Administración de la SPF, realizando nuevamente el procedimiento de validación de datos y trámite de pago ya descrito.

En algunas ocasiones, la DAM informa a la Dirección de Administración de la SPF sobre casos particulares de beneficiarios que, por alguna circunstancia, no acuden a recibir los apoyos del fondo. En este sentido, se solicita apoyo para elaborar el cheque a nombre de otro beneficiario, previa presentación del expediente validado por la DAM.

Una vez conformada la lista final de beneficiarios, la DAM solicita a la SPF la publicación de la lista de solicitantes seleccionados, de acuerdo a los dos tipos de apoyo del AM. Asimismo, se solicita a la SPF publicar la lista de beneficiarios al portal web (<http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/>), mientras que la DAM hace lo mismo en su portal electrónico (<https://migrantes.tlaxcala.gob.mx/>)

Para la entrega de apoyos, en el año 2018, la DAM y la SPF realizaron una ceremonia en la cual se otorgaron los cheques a los beneficiarios seleccionados. En ese evento participó la Dirección de Tesorería de la SPF, que es la instancia encargada de la entrega de cheques a los beneficiarios del AM.

Tabla 13. Elaboración y entrega de cheques a beneficiarios

Actividad	Actores	Fecha
1. Notificación del envío de expedientes de los solicitantes y los avances realizados.	DAM-Dirección de Administración de la SPF	12 de septiembre de 2018
2. Digitalización y envío de expedientes validados para elaboración de cheques.	DAM-Dirección de Administración de la SPF	9 de noviembre de 2018
3. Validación de datos de los expedientes y envío a la Dirección de Presupuesto de la SPF	Dirección de Administración - Dirección de Presupuesto de la SPF	9-13 de noviembre de 2018
4. Validación de datos de los expedientes y envío a la Dirección de Tesorería.	Dirección de Presupuesto-Dirección de Tesorería de la SPF	9-13 de noviembre de 2018
5. Elaboración y firma de cheques de beneficiarios.	Dirección de Tesorería y Titular de la SPF.	9-13 de noviembre de 2018
6. Solicitud y notificación de los rendimientos de la cuenta del AM.	DAM-Dirección de Tesorería de la SPF	13 de noviembre de 2018
7. Elección y envío de expedientes adicionales para ser beneficiados con base en los rendimientos generados por la cuenta del AM.	DAM-Dirección de Administración de la SPF	14 de noviembre de 2018
8. Repetición del procesos de revisión, validación y expedición de cheques	Dirección de Administración- Dirección de Presupuesto- Dirección de Tesorería- de la SPF	14 de noviembre de 2018
9. Solicitud de la publicación de la lista de migrantes en retorno beneficiados con recursos del AM en la página de la SPF.	DAM y Dirección de Administración	11 de diciembre de 2018
10. Publicación de la lista de beneficiarios	SPF y DAM	diciembre 2018
11. Entrega de cheques a migrantes en retorno seleccionados (ceremonia)	DAM y SPF	diciembre 2018

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis realizado

10. Conformación del Padrón Único de Beneficiarios (PUB)

Este proceso inicia a principio del año, cuando la Dirección de Planeación y Evaluación de la SPF solicita a la DAM la actualización de los anexos 1 (solicitud de alta o ratificación del enlace operativo) y 2 (actualización del calendario de envío de padrones) del Padrón Único de Beneficiarios (PUB).

La DAM establece un calendario trimestral para el envío de los padrones y no reporta beneficiarios hasta el momento que concluye el proceso de evaluación de expedientes de los solicitantes

Tabla 14. Conformación del Padrón Único de Beneficiarios (PUB).

Actividad	Actores	Fecha
1. Solicitud de actualización de los anexos 1 (solicitud de alta o ratificación del enlace operativo) y 2 (actualización del calendario de envío de padrones) del Padrón Único de Beneficiarios (PUB)	Dirección de Evaluación y Planeación de la SPF-DAM	19 de enero de 2018
2. Actualización de anexos 1 y 2 del PUB.	DAM	23 de enero de 2018
3. Envío de reportes trimestrales sobre la actualización del PUB.	DAM-DTED	5 de abril, 6 de julio, 3 de octubre de 2018 y 2 de enero de 2019.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis realizado.

f) SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS Y MONITOREO DE APOYOS

11. Realización y envío de informes trimestrales sobre ejercicio de los recursos, reintegros a la TESOFE y reporte final de acciones

i. Realización y envío de informes trimestrales

De acuerdo con el Capítulo VI de los Lineamientos del AM³, los gobiernos estatales deben reportar a la Federación información sobre el ejercicio de los recursos del fondo. Cabe destacar que este procedimiento está regulado por el artículo 85, fracción II de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)

³ Capítulo VI. Del informe del destino de los recursos.

y por los artículos 72 y 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG).

Los informes trimestrales realizados en el Portal Aplicativo de la SHCP (PASH)⁴, consisten en dos anexos:

- a) Nivel financiero; y,
- b) Gestión de proyectos.

Mediante este procedimiento, la Federación da seguimiento de los recursos entregados a las entidades federativas, quienes tienen que dar cuenta del estado que guarda el ejercicio de los recursos por concepto del AM durante el transcurso del ejercicio fiscal.

ii. Reintegros a la TESOFE

La Dirección de Contabilidad Gubernamental y Coordinación Hacendaria de la SPF solicita a la DAM reportar, los reintegros a la TESOFE de los recursos anteriores no ejercidos al ejercicio concluido y validar la información entregada.

En caso de existir reintegros, la DAM debe realizar una solicitud de reintegros a la Dirección de Administración de la SPF. Posteriormente, dicha instancia recibirá la solicitud y solicitará apertura para la generación de una línea de captura a la Dirección de Tesorería de la SPF, que a su vez debe tramitar ante la TESOFE.

Una vez que la Dirección de Tesorería ha confirmado la apertura de la línea de captura, notifica a la Dirección de Administración para la realización del reintegro. Posteriormente, recibe la línea de captura y realizar el trámite de reintegro ante la Dirección de Presupuesto de la SPF. Dicha instancia revisa la procedencia del reintegro y realiza el trámite correspondiente de pago ante la Dirección de Tesorería. Finalmente, la Dirección de Tesorería realiza la transferencia de los recursos no ejercido a la TESOFE y notifica a la DAM.

⁴ A mediados de 2018, la SHCP sustituyó el PASH por el Sistema de Recursos Federales Transferidos (SRFT).

iii. **Elaboración y envío del Reporte Final de Acciones**

Asimismo, otro mecanismo que tiene la Federación para dar seguimiento a los estados como beneficiarios del fondo, es a través de la entrega del reporte final de acciones.

Este reporte es elaborado por la Dirección de Administración de la SPF una vez que se han entregado los apoyos a los beneficiarios. En dicho documento se enlistan cada una de las acciones realizadas con los recursos del AM, se indica el número de beneficiarios apoyados, el número de apoyos otorgados, el tipo de apoyo, la ubicación (municipio y localidad), el monto asignado a dicha acción, la retención del 1 al millar correspondiente a cada acción, así como los recursos transferidos. Asimismo, se distingue una lista de acciones realizadas con el capital transferido y otra donde se asientan las acciones apoyadas con recursos procedentes de los rendimientos de la cuenta productiva del AM.

Este informe es finalmente enviado por la Dirección de Contabilidad Gubernamental de la SPF, junto con el oficio correspondiente, a la Unidad de Política y Control Presupuestario de la SHCP. De acuerdo con los Lineamientos, la entidad tiene hasta el 31 de diciembre del año correspondiente para hacer la entrega del reporte final de acciones.

Tabla 15. Realización y envío de informes sobre el ejercicio de los recursos, reporte final de acciones y reintegros a la TESOFE.

Actividad	Actores	Fecha
Realización y envío de informes trimestrales		
1. Solicitud de elaboración y captura de reportes trimestrales del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (SRFT).	DCGCH-DAM	23 de marzo de 2018
2. Captura de los reportes trimestrales en el SRFT.	DAM-SHCP	marzo, junio, septiembre y diciembre de 2018
3. Notificación de la captura de reportes trimestrales en el RFT y envío de los anexos de Nivel Financiero y de Gestión de Proyectos (avance físico-financiero).	DAM-DCGCH	5 de abril, 2 de julio, 18 de septiembre de 2018 y 4 de enero de 2019.
Realización de reintegros a la TESOFE		
1. Solicitud de realización de reintegros a la Tesorería de la Federación (TESOFE) de los recursos federales no	Dirección de Contabilidad Gubernamental y	5 de marzo de 2018

ejercidos anteriores al ejercicio concluido.	Coordinación Hacendaria de la SPF(DCGCH)-DAM	
2. Solicitud de reintegro del recurso no ejercido de la cuenta productiva del AM	DAM-Dirección de Administración de la SPF	5-11 de marzo de 2018
3. Recepción de la solicitud y petición de generación de línea de captura	Dirección de Administración- Dirección de Tesorería de la SPF	5-11 de marzo de 2018
4. Solicitud de línea de captura para el reintegro del recurso no ejercido.	Dirección de Tesorería de la SPF- TESOFE	5-11 de marzo de 2018
5. Notificación para la realización de la captura del reintegro	Dirección de Tesorería-Dirección de Administración de la SPF	5-11 de marzo de 2018
6. Recepción de la línea de captura y realización de trámite de reintegro.	Dirección de Administración y Dirección de Presupuesto de la SPF	5-11 de marzo de 2018
7. Revisión de la procedencia del reintegro y realización del trámite de pago	Dirección de Presupuesto- Dirección de Tesorería de la SPF	5-11 de marzo de 2018
8. Transferencia del reintegro del recurso no ejercido y notificación a la DAM	Dirección de Tesorería-TESOFE DAM	5-11 de marzo de 2018
9. Solicitud de elaboración y captura de reportes trimestrales del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (RFT).	DCGCH-DAM	23 de marzo de 2018
10. Captura de los reportes trimestrales en el RFT.	DAM-SHCP	marzo, junio, septiembre y diciembre de 2018
11. Notificación de la captura de reportes trimestrales en el RFT y envío de los anexos de Nivel Financiero y de Gestión de Proyectos (avance físico-financiero).	DAM-DCGCH	5 de abril, 2 de julio, 18 de septiembre de 2018 y 4 de enero de 2019.
Elaboración y envío del Reporte Final de Acciones		
1. Elaboración y envío del Reporte Final de Acciones	Dirección de Administración y Dirección de Contabilidad Gubernamental de la SPF-UPCP	Al final del ejercicio fiscal

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis realizado.

12. Realización de visitas de seguimiento a los beneficiarios del AM.

Los Lineamientos del AM establecen en el Capítulo VII el Control, Transparencia y Rendición de Cuentas del fondo, así como la carta compromiso firmada por el solicitante para la integración de su expediente y el nombramiento de su obligado solidario. De acuerdo con la normativa, estos elementos deben de permitir a las instancias correspondientes realizar la supervisión de los apoyos cuando sea necesario.

En este sentido, la DAM realiza visitas de seguimiento a los beneficiarios de apoyos para actividades que fomentan el autoempleo, durante el ejercicio fiscal posterior al reportado. Para ello, el personal de la Dirección de Atención a Migrantes verifica la correcta aplicación de los recursos mediante trabajo de campo.

Durante las visitas se realiza el llenado del formato Acta Circunstanciada "Visita para Seguimiento AM 2017", donde se recaban datos del beneficiario, se indica el equipamiento comprado con los recursos entregados, el estatus de la actividad de acuerdo al beneficiario (funcionando o no funcionando) y se anotan observaciones derivadas de la inspección ocular y el testimonio del beneficiario.

Asimismo, el beneficiario firma una carta para deslindar toda responsabilidad a la DAM, en caso del mal uso y manejo del recurso entregado, toda vez que la Dirección realiza la entrega del recurso en tiempo y forma. Dicha carta es firmada por personal de la DAM, el beneficiario y los testigos de ambos.

Posteriormente, el personal de la DAM toma fotografías del equipamiento y el beneficiario para dar constancia de la visita de seguimiento. Finalmente, se digitalizan los expedientes para después enviar las versiones físicas a la SPF.

Tabla 16. Realización de visitas de seguimiento a los beneficiarios del AM.

Actividad	Responsable	Fecha
1. Levantamiento del Acta Circunstanciada "Visita para Seguimiento AM"	DAM	Agosto-noviembre 2019
2. Firma de la carta de deslinde de responsabilidades.	DAM y beneficiario	
3. Toma de fotografías del beneficiario y el equipamiento comprado con el recurso entregado.	DAM	
4. Digitalización de los expedientes de seguimiento a beneficiarios	DAM	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis realizado

g) MONITOREO Y EVALUACIÓN

13. Evaluación del programa, seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora y reporte de indicadores

El AM ha sido evaluado, de manera externa, durante los tres ejercicios fiscales en los que ha operado en el estado de Tlaxcala. El proceso de evaluación comienza cuando se publica el PAE y la DTED convoca a los operadores del fondo para sostener reuniones con los evaluadores. Una vez terminada la etapa de evaluación, las Unidades Responsables atienden los Aspectos Susceptibles de Mejora que derivan de las recomendaciones por los evaluadores externos. Para el cumplimiento de estas metas, la DTED realiza reuniones bajo esquema de supervisión presencial y se establecen plazos definidos.

Otras de las actividades sustantivas de este proceso son:

- Envío de reportes y evidencias de la DAM a la Dirección de Administración de la SPF, respecto a los avances de indicadores que le corresponden.
- Captura de los avances de indicadores de la MIR en el SIIF, por parte de la Dirección de Administración de la SPF, de acuerdo al periodo de medición de los mismos.
- Seguimiento trimestral a los indicadores de la MIR, por parte de la DTED para detectar ASM.
- Autoevaluaciones de los ASM derivados de las evaluaciones externas.
- Reuniones trimestrales entre la DAM y la Dirección de Administración de la SPF para mantener comunicación y coordinación respecto al avance de metas, así como sobre diversos aspectos de la operatividad del AM.

Tabla 17. Evaluación del programa, seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora y reporte de indicadores.

Actividad	Actores	Fecha
1. Evaluación externa del Programa.	DAM, Dirección de Administración de la SPF, DTED, instancia evaluadora	A partir de la publicación del PAE
2. Atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora y Recomendaciones.	DAM, Dirección de Administración de la SPF y DTED	A partir del termino de las evaluaciones externas
3. Autoevaluación de los ASM	DAM y Dirección de Administración de la SPF y DTED.	A partir del termino de las evaluaciones externas
4. Reuniones trimestrales de coordinación.	DAM y Dirección de Administración de la SPF	Cada tres meses durante el ejercicio fiscal
5. Envío del reporte del cumplimiento de metas de la MIR.	DAM-Dirección de Administración, SPF	30 de octubre, 28 de noviembre y 13 de diciembre de 2018
6. Captura de indicadores de la MIR en el SIIF	Dirección de Administración de la SPF	De acuerdo al periodo de medición de cada indicador
7. Seguimiento de indicadores	DAM, Dirección de Administración de la SPF y DTED.	Cada tres meses

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis realizado.

14. Cierre de la cuenta bancaria del AM

Una vez que se agotaron los recursos en la cuenta bancaria productiva del fondo, la Dirección de Administración de la SPF gira los oficios pertinentes a la Dirección de Tesorería de la SPF para el cierre de la misma.

Al finalizar la operación, la Dirección de Administración notifica la cancelación de la cuenta a la DAM, dando por terminado el ejercicio fiscal correspondiente.

Tabla 18. Cierre de la cuenta bancaria del AM.

Actividad	Actores	Fecha
1. Solicitud de cancelación de la cuenta productiva del AM.	Dirección de Administración de la SPF-Dirección de Tesorería de la SPF	27 de diciembre de 2018
2. Cancelación de la cuenta productiva.	Dirección de Tesorería de la SPF	10 de enero de 2019
3. Notificación de la cancelación de la cuenta.	Dirección de Tesorería de la SPF-Dirección de Administración de la SPF y DAM	10 de enero de 2019

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis realizado.

3.2 Correspondencia de los procesos del AM con el Modelo General

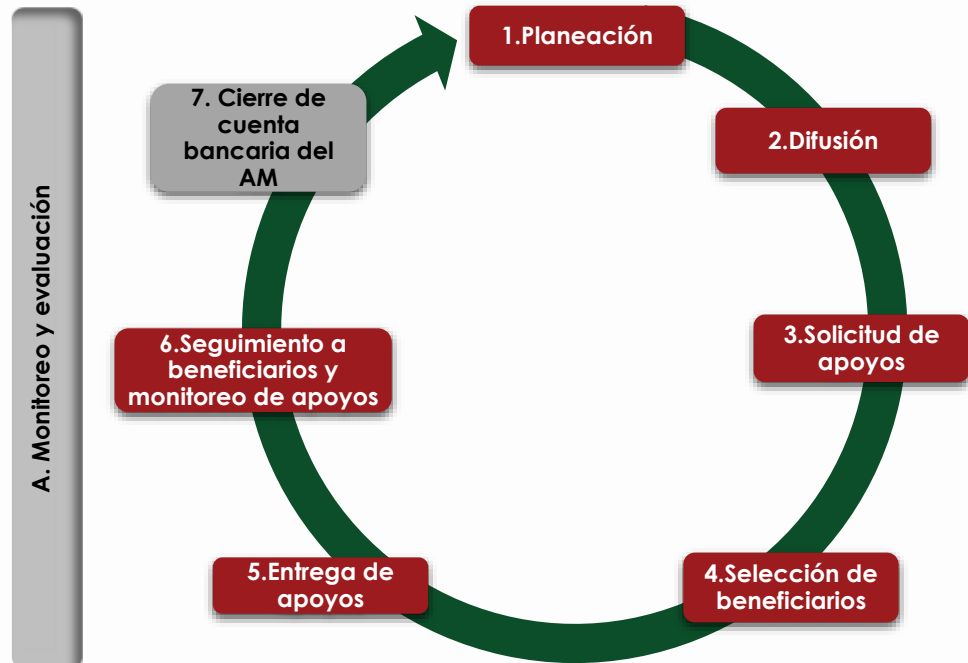
Los procesos del AM tienen correspondencia con la mayoría de los procesos del Modelo General de CONEVAL. Como se observa en el *Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos*, del presente informe, los 14 procesos del AM son correspondientes a 7 de los 10 procesos marcados en el Modelo General.

Los tres procesos con los que no se guarda correspondencia son los de producción, distribución de bienes y servicios, y contraloría social y satisfacción de beneficiarios. Respecto a los primeros dos casos, el fondo únicamente otorga apoyos económicos, por lo que no produce ni distribuye bienes y servicios específicos; en lo relativo al tercer caso, es importante mencionar que, de acuerdo con la información proporcionada por las UR y las entrevistas del trabajo de campo, se identificó que el AM no cuenta con una estrategia de recepción de quejas y denuncias, así como de satisfacción de beneficiarios.

Adicionalmente, se identificó que el fondo, debido a sus particularidades operativas, considera un proceso adicional al Modelo General, el cual consiste en el cierre de la cuenta bancaria productiva, mediante el cual se da por concluido el ejercicio fiscal.

En la Figura mostrada a continuación, se observan de manera gráfica los procesos del AM atendiendo a la correspondencia que guarda con el Modelo General del CONEVAL.

Figura 5. Correspondencia del Modelo General de Procesos del CONEVAL con los procesos del AM



Fuente: Elaboración propia con base en CONEVAL, 2017

3.3 Límites y articulación de los procesos del AM

Se entiende por límites de proceso a aquellos puntos de inicio y término de un conjunto de actividades que persiguen un objetivo específico, cuyos insumos y productos permiten una adecuada articulación y secuencia lógica entre los procesos subsecuentes.

Derivado del análisis de procesos del AM, se pudo identificar que sus límites están perfectamente delineados mediante entradas y salidas (insumos y productos finales), los cuales permiten una correcta articulación entre ellos. En la siguiente tabla se indican dichos límites, así como los actores involucrados en cada proceso. Asimismo, se hace visible que los productos finales sirven de entrada para la ejecución de los procesos subsecuentes.

Tabla 19. Límites de los procesos del AM

Proceso	Entradas del proceso (insumo)	Productos finales del proceso (salidas)	Ejecutores
1. Solicitud de recursos a la SHCP	*Lineamientos de Operación del AM	*Reporte preliminar de acciones. *Solicitud de recursos del AM a la SHCP. *Apertura de la cuenta bancaria *Radicación de recursos en la cuenta del AM.	*DAM *Titular de la SPF *Dirección de Tesorería de la SPF
2. Solicitud de colaboraciones interinstitucionales	*Lineamientos de Operación del AM. *Radicación de recursos.	*Solicitudes/oficios para solicitar las colaboraciones interinstitucionales	*DAM
3. Formalización del Convenio de Colaboración y Ejecución de los recursos del AM	*Radicación de recursos. *Lineamientos de Operación del AM.	*Convenio de Colaboración y Ejecución de los Recursos del AM firmado por la DAM, la Dirección Administrativa de la SPF y el FOMTLAX.	*DAM *Dirección de Administración de la SPF *FOMTLAX *Titular de la SPF *Dirección Jurídica de la SPF
4. Elaboración, captura y entrega del Proyecto "Apoyo a Migrantes en Retorno"	*Convenio de Colaboración y Ejecución de Recursos del AM	*Proyecto "Apoyo a Migrantes en Retorno"	*DAM *Dirección de Administración de la SPF *Dirección de Planeación y Evaluación de la SPF
5. Publicación de la Convocatoria del AM	*Proyecto "Apoyo a Migrantes en Retorno"	*Convocatoria del AM en medios impresos y electrónicos	*DAM *Dirección de Administración de la SPF *Dirección Jurídica de la SPF *Titular del SPF
6. Integración de expedientes de migrantes interesados en participar en el AM	*Convocatoria del AM. *Solicitudes de migrantes interesados.	*Expedientes de solicitantes integrados	*DAM

7. Realización de visitas a solicitantes y elaboración de análisis financieros	*Expedientes de solicitantes integrados	*Cédulas de análisis financiero y Calificación del carácter y situación del cliente *Dictámenes de los expedientes	*Oficina de Evaluación y Formulación de Proyectos del FOMTLAX
8. Evaluación y aprobación de expedientes de beneficiarios.	*Cédulas de análisis financiero y dictámenes de expediente	*Listado de expedientes aprobados	*DAM
9. Elaboración y entrega de cheques a beneficiarios	*Listado de expedientes aprobados. *Solicitud de pago.	*Listado de beneficiarios del AM. *Expedición de cheques a beneficiarios Publicación de los beneficiarios del AM.	*DAM *Dirección de Administración de la SPF *Dirección de Presupuesto de la SPF *Dirección de Tesorería de la SPF*
10. Conformación del Padrón Único de Beneficiarios (PUB)	*Listado de beneficiarios del AM.	*PUB	*DAM *Dirección de Evaluación y Planeación de la SPF
11. Realización y envío de informes sobre el ejercicio de los recursos, reporte final de acciones y reintegros a la TESOFE.	*Radicación de recursos en cuenta productiva *Solicitud de pago	*Captura de informes en el RFT. *Elaboración del reporte final de acciones dirigido a la UPCP	*DAM *Dirección de Contabilidad Gubernamental y Coordinación Hacendaria de la SPF *Dirección de Administración de las SPF *UPCP, SHCP
12. Realización de visitas de seguimiento a los beneficiarios del AM.	*Listado de beneficiarios del AM	*Digitalización de expedientes de visitas de seguimiento a los beneficiarios	*DAM
13. Evaluación del programa, seguimiento a los ASM y reporte de indicadores.	*PAE *Proyecto "Apoyo a Migrantes en Retorno"	*Informes de evaluación. *Documentos de seguimiento a los ASM. *Autoevaluaciones de ASM.	*DAM *Dirección de Administración de la SPF *Dirección Técnica de Evaluación del

		<ul style="list-style-type: none"> *Indicadores del AM. *Reportes de cumplimiento de metas del ejecutor. *Reporte en el SRFT de los resultados de las evaluaciones. 	Desempeño de la SPF
14. Cierre de la cuenta bancaria del AM	*Solicitud de cierre de cuenta	*Notificación de cierre de la cuenta bancaria del AM	<ul style="list-style-type: none"> *Dirección de Administración de la SPF *Dirección de Tesorería de la SPF *DAM

Fuente: elaboración propia a partir del análisis realizado.

3.4 Insumos y recursos del AM

Respecto a los insumos y recursos, los procesos pueden ser analizados a través de diferentes variables como: tiempo, personal, recursos financieros, infraestructura, productos, sistemas de información y coordinación. Dichos elementos, son relevantes para la ejecución de un programa, por lo que los operadores deben asegurar el cumplimiento de dichos elementos para una correcta operación y alcance de los objetivos y metas.

Respecto las variables de insumos y recursos del AM, se identificaron los siguientes aspectos:

- **Tiempo:** en general, el tiempo en el que se desarrollan los procesos del fondo, es el adecuado y el acorde a lo planificado. Durante las entrevistas con los operadores del fondo, se identificó que el proceso de visitas a beneficiarios y elaboración de análisis financieros es el que más tarda en desarrollarse debido a la naturaleza e importancia que tiene. En este sentido, el personal de FOMTLAX debe desplazarse a lo largo y ancho del estado para poder desarrollar su trabajo de campo y, posteriormente, elaborar los análisis financieros correspondientes.
En el ejercicio fiscal evaluado, FOMTLAX participó con la visita a 64 migrantes tlaxcaltecas entre los meses de agosto y noviembre de 2018.
- **Personal:** el personal que opera el fondo cuenta con el perfil y la capacitación pertinente para la realización de sus funciones. Cabe mencionar que, el Convenio de Colaboración y Ejecución del AM ha

- permitido a la DAM, como brazo operativo, subsanar las carencias respecto al personal, infraestructura y conocimientos técnicos para la realización de visitas y elaboración de análisis financieros, las cuales son solventadas por la colaboración del FOMTLAX, instancia que tiene una amplia experiencia técnica en la materia.
- **Recursos financieros:** de manera general, los recursos financieros del AM son suficientes para la ejecución de los procesos. Cabe destacar que cada uno de los brazos ejecutores del fondo absorben de manera particular el costo de las obligaciones contraídas en el Convenio de Colaboración, lo que asegura la ejecución de los procesos de acuerdo al área de especialidad de cada uno de ellos.
 - **Infraestructura:** los brazos operativo, administrativo y técnico del fondo cuentan con la infraestructura necesaria para la ejecución de los procesos que a cada uno le corresponde. Al igual que los recursos financieros, cada brazo dispone de la infraestructura propia para la realización de los procesos.
 - **Productos:** como se mencionaba anteriormente, los procesos del fondo están bien delimitados, por ende, los productos finales sirven de insumo para el inicio del proceso subsecuente.
 - **Sistemas de información:** para la captura del Proyecto "Apoyo a Migrantes en Retorno" y los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados del fondo, se utiliza el Sistema Integral de Información Financiera (SIIF). Como anteriormente se mencionó, en dicho sistema queda asentada la información de la planeación, programación y presupuesto del fondo.
 - **Coordinación:** se identifica que la coordinación entre los tres brazos ejecutores del fondo es la adecuada para la implementación de los procesos, muestra de ello es la formalización anual del Convenio de Colaboración que firman cada ejercicio fiscal. Asimismo, durante el trabajo de campo se identificó que se han implementado mejoras para el establecimiento de canales de comunicación, especialmente entre la DAM y la Dirección de Administración de la SPF.

A manera de resumen, en el Anexo V del presente informe se indican los límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del AM, para una mejor consulta.

3.5 Grado de consolidación operativa del AM

Para determinar el grado de consolidación operativa del AM se contemplan cinco elementos o atributos que deben estar presentes en su ejecución. Éstos son los siguientes:

- a) Si existen documentos que normen los procesos.
- b) Si los procesos son del conocimiento de todos los operadores.
- c) Si los procesos están estandarizados; es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- d) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores.
- e) Si se cuenta con un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras.

La metodología diseñada para la valoración de los anteriores atributos considera que la consolidación operativa tiene un grado *muy alto*, cuando están presentes los cinco elementos anteriormente descritos, de tal manera que el nivel de consolidación disminuye conforme falte alguno de los puntos mencionados. Cuando un programa o fondo no cumple con ninguno de los atributos anteriores, su consolidación se considera nula.

A continuación, se muestran los rangos de valoración:

Tabla 20. Puntaje del grado de consolidación de los procesos

Puntaje	Nivel	Valoración
1	Muy bajo	Un elemento del inciso a al e.
2	Bajo	Dos elementos del inciso a al e.
3	Medio	Tres elementos del inciso a al e.
4	Alto	Cuatro elementos del inciso a al e.
5	Muy alto	Cinco elementos del inciso a al e.

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los procesos identificados, así como sus atributos, en la siguiente tabla, se presenta la valoración de la consolidación operativa del AM.

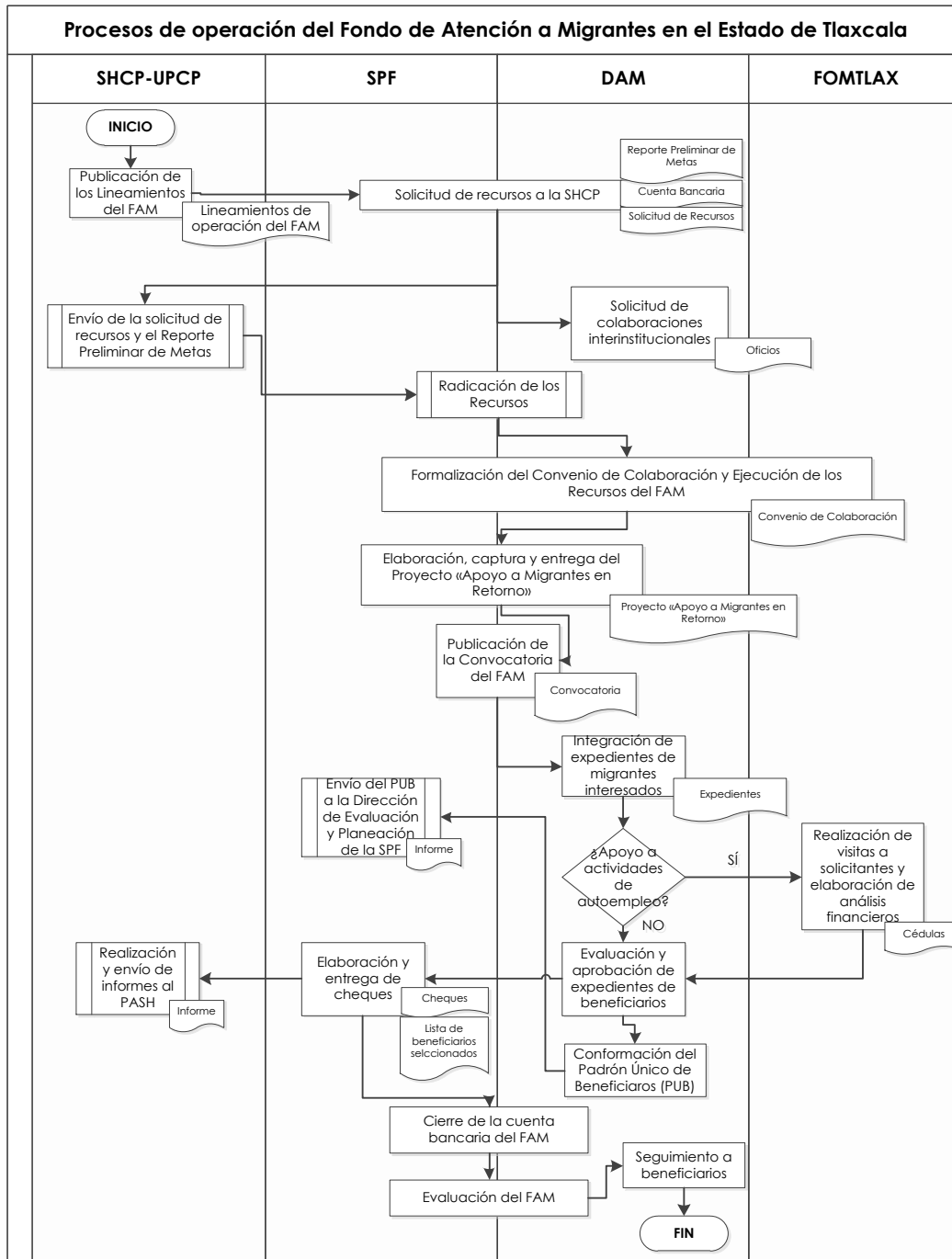
Tabla 21. Grado de consolidación de los procesos del AM

Criterio de valoración	Puntaje	Justificación
1) Si existen documentos que normen los procesos;	0.5	Los Lineamientos del AM establecen de manera general la operación del fondo. Por ende, las entidades federativas tienen libertad de establecer procesos particulares; sin embargo, en el caso de Tlaxcala se carece de un Manual de Procesos específico que norme los procesos del fondo. No obstante la Dirección de Administración, por vía institucional de la SPF, cuenta con el proyecto de un Manual de Procedimientos que se encuentra en proceso de revisión y aprobación por parte de la Contraloría del Ejecutivo del Estado de Tlaxcala, tal como consta en el oficio número SPF/127/2019.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1	Los operadores del AM tienen conocimiento de los procesos, aunque estos no están documentados en un Manual de Procesos específico para el fondo.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras	1	Dadas las particularidades operativas del AM en el Estado de Tlaxcala, las instancias ejecutoras del fondo tienen delineados sus propios procedimientos, los cuales se articulan de manera eficaz y eficiente para su operación. En ese sentido, cada uno de los brazos del fondo (operativo, administrativo y técnico) desempeña sus procesos según sus funciones y atribuciones marcadas en el Convenio de Colaboración y Ejecución de Recursos del fondo.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1	Dentro de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Proyecto "Apoyo a Migrantes en Retorno" se consideran indicadores de gestión en el nivel de componentes y actividades. Cabe destacar que estos indicadores, al final del año fiscal son semaforizados para observar sus resultados y avances.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	1	Las evaluaciones externas aplicadas al fondo, el seguimiento de los indicadores de la MIR, así como las reuniones realizadas trimestralmente entre la DAM y la Dirección de Administración de la SPF, son mecanismos que permiten implementar mejoras a la operación del fondo.
Grado de consolidación operativa	4.5/5	Alto

Fuente: elaboración propia.

Para concluir, derivado del análisis y la secuencia lógica de los procesos del Fondo de Apoyo a Migrantes que fueron identificados, estos pueden ser representados de manera gráfica, mediante el siguiente flujograma, mismo que puede ser visualizado en el Anexo III del presente informe.

Figura 6. Flujograma del AM



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis realizado.

4. Hallazgos y Resultados

Esta sección tiene como propósito principal presentar una valoración global de la operación del fondo. En primera instancia, se introducen los principales hallazgos identificados con base al análisis de la información contenida en los documentos del AM y de las entrevistas con operadores y beneficiarios del mismo. Adicionalmente, la sección indica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en la operación del fondo.

4.1 Principales hallazgos de la evaluación

1. El AM tiene particularidades operativas que contribuyen al logro de sus objetivos.

Durante las entrevistas sostenidas con los operadores del AM, se hizo visible que desde que el fondo comenzó a ser implementado en el Estado de Tlaxcala, se presentaron retos que han sido solventados con el paso del tiempo y que han dado como resultado el establecimiento de particularidades operativas que caracterizan la ejecución del AM en la entidad.

Cuando la Federación asignó por primera vez recursos por concepto del AM, en 2016, la DAM fue designada como Unidad Responsable del mismo. Sin embargo, al ser una instancia que depende directamente del despacho del Gobernador del Estado, su unidad administrativa carece de facultades para desarrollar procesos específicos relacionados con el manejo de recursos. En este sentido, se designó a la Dirección de Administración de la SPF como instancia ejecutora en materia administrativa y a la DAM se le dio la tarea de integrar los expedientes de los solicitantes.

Asimismo, se decidió que esta colaboración quedara formalizada a través de la celebración del Convenio para la Ejecución y Operación del fondo, que como ya se mencionó, es un instrumento jurídico firmado de manera anual por ambas instancias.

La primera evaluación de desempeño a la que fue sometido el AM, que valoró el ejercicio fiscal 2016, determinó que los apoyos para el fomento de actividades de autoempleo requerían contar con un mecanismo de validación que permitiera dictaminar la viabilidad de los proyectos presentados por los solicitantes. En este sentido, las Unidades Responsables buscaron el apoyo de diversas instituciones federales y estatales para que las apoyaran en la realización

de visitas a los domicilios de los solicitantes y elaborar los análisis financieros correspondientes.

Fue así como FOMTLAX resultó ser la institución indicada para la realización de uno de los principales procesos del fondo. De esta manera, el director de FOMTLAX, desde el año 2017, también asiste a la firma del Convenio de Colaboración del AM.

2. El fondo se ejecuta a través de procesos delineados y articulados, pero no están documentados ni formalizados.

Durante el desarrollo de la evaluación, se pudo identificar que, de manera general, el AM cuenta con procesos sólidos, los cuales están bien delimitados en cuanto a sus entradas y salidas, lo que les permite articularse con los procesos subsecuentes. Asimismo, como se mencionaba anteriormente, los procesos del fondo tienen un grado de consolidación alto debido a que son del conocimiento de todos los operadores, están estandarizados, cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores, así como mecanismo para la implementación sistemática de mejoras. Sin embargo, estos no se encuentran debidamente documentados en un Manual de Procesos.

Es importante mencionar que la documentación de los procesos de un programa o fondo es relevante y prioritaria en el sentido de que los dota de formalidad, asegura su continuidad operativa, y mantiene la implementación de las buenas prácticas que contribuyen a la consecución de sus objetivos.

3. Las colaboraciones interinstitucionales son una buena práctica del fondo; contribuyen al logro de los objetivos del AM y solventan la falta de recursos, infraestructura y conocimientos técnicos de la DAM.

Las UR y, específicamente la DAM, han incorporado a sus procesos la colaboración de instancias federales y estatales como el INM, la SRE, SEPUEDE y el FOMTLAX. Estas colaboraciones constituyen una buena práctica operativa en el sentido de que permiten agilizar procesos del fondo y contribuyen al logro de los objetivos y metas.

Se entiende por buenas prácticas a toda aquella iniciativa innovadora instrumentada en la ejecución de los procesos de un programa, que se establecen fuera de lo establecido en la normativa, las cuales pueden ser replicables, sostenibles en el tiempo y permite fortalecer la capacidad de operación de un programa (CONEVAL, 2017).



Es importante subrayar que las colaboraciones interinstitucionales surgieron debido a dos razones principales:

- 1) Se aprovecharon las relaciones institucionales que la DAM mantiene con instancias en materia migratoria; y,
- 2) La necesidad de identificar a migrantes en retorno para poder canalizarlos al fondo⁵.

A través de las colaboraciones interinstitucionales, el INM y SEPUEDE auxilian a la DAM reportando listas de posibles candidatos que pueden participar en el fondo. Asimismo, el INM y la SRE colaboran con la validación de matrículas consulares y constancias de recepción de mexicanos repatriados, las cuales agilizan los trámites de los solicitantes, que cuentan con expedientes debidamente integrados, para poder ser seleccionados como beneficiarios del fondo.

Además, el INM canaliza a la DAM a los migrantes tlaxcaltecas repatriados que atiende a través de la iniciativa "Somos Mexicanos"⁶, con su respectiva hoja de repatriación y oficio. Posteriormente, los migrantes se acercan a las oficinas de la DAM para recibir información correspondiente del fondo, así como de otros apoyos y servicios de acompañamiento que la Dirección ofrece a los migrantes.

Cabe destacar que estas colaboraciones interinstitucionales, le han permitido a la DAM, en su carácter de brazo operativo, solventar aspectos como falta de personal, conocimientos técnicos, infraestructura y recursos para desarrollar ciertos procesos. Esto se hace evidente con el apoyo técnico que recibe por parte de FOMTLAX en la realización de visitas a solicitantes y la elaboración de cédulas financieras, lo cual requiere de personal especializado.

Una de las buenas prácticas señaladas por el enfoque de la Gestión para Resultados (GpR), que es el nuevo paradigma en el que se orienta la administración pública tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, es precisamente la realización de *contratos de gestión*, los cuales son convenidos por los entes públicos para producir bienes, servicios y apoyos en el marco de programas, proyectos o el desempeño de las instituciones públicas (BID, 2011). Ejemplo de ello, es la firma del Convenio de Colaboración y Ejecución de los Recursos del AM.

⁵ Durante el primer año que operó el AM en la entidad, los Lineamientos fueron publicados en el mes de septiembre, por lo que las entidades federativas tuvieron poco tiempo para ejecutar los recursos durante ese ejercicio fiscal. Ante la falta de solicitantes, la DAM pidió apoyo de varias instancias como el INM, la SRE y SEPUEDE para identificar a migrantes en retorno que pudieran estar interesados en recibir los apoyos del fondo.

⁶ Parte de los objetivos de esta estrategia es la atención personalizada y la canalización de migrantes repatriados a programas públicos, apoyos, organismos de la sociedad civil o iniciativa privada.

4. Algunos beneficiarios del fondo fortalecen y complementan sus proyectos con los créditos que ofrece el FOMTLAX.

En el trabajo de campo se identificó que FOMTLAX, durante las visitas que realiza a los solicitantes, socializa los apoyos que ofrece en materia de créditos para micro y pequeñas empresas, de tal manera que algunos solicitantes interesados se han acercado a sus instalaciones para tramitar algún tipo de crédito. Esto ha permitido que los apoyos que reciben del fondo se refuercen o complementen con el financiamiento obtenido.

El personal de FOMTLAX comentó que los recursos que otorga el fondo (\$30,000 como máximo) es una cantidad relativamente pequeña para desarrollar una actividad de autoempleo como tal. Por ende, los créditos de FOMTLAX suelen ser un área de oportunidad para los beneficiarios interesados en hacer crecer sus unidades de negocio.

5. Algunos solicitantes pierden interés para integrar sus expedientes de manera completa.

Durante las entrevistas, los operadores mencionaron que uno de los problemas que detectan en la ejecución de fondo, es el desinterés que presentan los solicitantes para concluir la mecánica de solicitud de apoyos. Los responsables señalan que esta situación se presenta cuando los migrantes tienen conocimiento del procedimiento que deben seguir para obtener los apoyos del AM, por lo que dejan su trámite de integración de expediente inconcluso.

Los operadores comentaron, de acuerdo a su experiencia, que algunos migrantes consideran que por el solo hecho de entregar la documentación requerida obtendrán automáticamente el apoyo del fondo. Esta situación es entendible debido a que representan un grupo vulnerable que busca medios para poder integrarse al mercado laboral y la sociedad.

De acuerdo con el Documento Estatal, en 2018 la DAM recibió a 141 migrantes de los cuales solo 64 mostraron disponibilidad para integrar completamente sus expedientes como solicitantes. En este sentido, la convocatoria 2018 tuvo que ser prorrogada para dar oportunidad de captar más solicitudes, por lo que la vigencia de la convocatoria se amplió del 3 al 31 de agosto de 2018.

Para lograr una mejor captación de solicitantes, la DAM ha tenido que implementar la estrategia de extender la recepción de solicitudes durante todo el año para generar una base de datos previa y posteriormente poder canalizar a los interesados una vez que la convocatoria es publicada.

6. Los apoyos destinados a actividades que fomentan el autoempleo son los más requeridos por migrantes en retorno.

Se identificó que el tipo de apoyo más solicitado por los migrantes en retorno es el relacionado con las actividades que fomentan autoempleo. De acuerdo con el histórico del AM, el fondo benefició del 2016 al 2018 un total de 158 migrantes en retorno con una inversión total de \$3, 781, 853.89.

En ese mismo periodo, 8 de cada 10 migrantes fueron beneficiados con apoyos de actividades que fomentan autoempleo (140 beneficiados), mientras que el resto fue beneficiado con el apoyo de pago de pasaje terrestre (18 beneficiados).

Asimismo, se detectó que de los apoyos de pasaje terrestre, la mayoría atiende a la modalidad de reembolsos, presentándose un solo caso en 2016 en el que un migrante solicitó pago de transporte desde la frontera.

7. El fondo carece de un proceso formal de contraloría social y satisfacción de beneficiarios.

Derivado de la revisión documental y el trabajo de campo, se identificó que el fondo carece de un mecanismo que permita recibir quejas o denuncias por parte de la ciudadanía. De igual manera, se constató que no se dispone de un mecanismo (cuestionario, encuesta, entrevista, etc.) que permita valorar e identificar la satisfacción de los beneficiarios del AM.

8. Las Unidades Responsables han implementado mejoras en el establecimiento de canales de comunicación para fortalecer la coordinación y operación del fondo.

Derivado de una evaluación externa realizada al AM, las Unidades Responsables establecieron como mecanismo de mejora la celebración de reuniones trimestrales para tener una mejor coordinación y operación del fondo. Esta medida fortalece el desarrollo de los procesos, así como el seguimiento de los indicadores y metas del fondo. De igual manera, estas reuniones abonan a la implementación de mejoras en la operación del AM.

9. El Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) no asignó recursos para la operación del fondo durante el ejercicio fiscal 2019.

Uno de los hallazgos identificados a largo de la evaluación, fue que el PEF no asignó recursos para el fondo en el ejercicio mencionado. Esto puede significar una amenaza para la continuidad operativa del fondo, al menos para el ejercicio fiscal mencionado.

10. Los beneficiarios valoran de manera positiva su experiencia con el AM.

Durante las entrevistas realizadas con algunos beneficiarios del fondo, destacaron la buena atención del personal de la DAM durante el procedimiento de atención a sus solicitudes. Asimismo, destacaron que la información que les dieron durante el procedimiento fue clara y consideran que los apoyos otorgados han sido útiles de acuerdo a la modalidad en la que participaron (apoyo de actividades de autoempleo y pago de pasaje terrestre). En general, se percibe satisfacción por parte de los beneficiarios en cuanto a la experiencia de haber participado con el fondo.

11. Los apoyos del fondo requieren de acompañamiento adicional que permita a los migrantes reforzar su integración a la sociedad y el mercado laboral.

Si bien, los apoyos del fondo buscan atender las necesidades de primera mano de los migrantes en retorno, éstos no son suficientes para asegurar su integración a la sociedad y al mercado laboral.

Durante el trabajo de campo con beneficiarios se identificó la preocupación que existe respecto a la falta de oportunidades para este grupo de población, lo que ha llevado a algunos migrantes tomar la decisión de retornar a los Estados Unidos. En este sentido, se observa el compromiso y la apertura de la DAM para atender y dar seguimiento a los migrantes tlaxcaltecas retornados a través de su consideración en programas y servicios que les permitan tener arraigo en la sociedad.

4.2 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del AM

En general, se percibe que el Fondo de Apoyo a Migrantes opera bajo procesos bien delineados en cuanto a sus insumos y productos. Asimismo, dichos procesos gozan de un grado de consolidación alto, a pesar de contar con áreas de oportunidad específicas que pueden mejorar aún más su desempeño, pero principalmente su enfoque a resultados.

Derivados de los hallazgos y resultados identificados durante la evaluación del fondo, a continuación se presentan, de manera concreta, las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del AM.

Para dar lectura a la también llamada matriz o análisis FODA, es importante recordar que las fortalezas y debilidades deben ser entendidas dentro del contexto interno de las UR del fondo, mientras que las oportunidades y amenazas tienen que ser contextualizadas como externalidades que afectan positiva o negativamente los procesos del mismo.

Ámbito interno

Fortalezas:

- El AM tiene particularidades operativas que contribuyen al logro de sus objetivos.
- El fondo ejecuta a través de procesos bien delineados y articulados que permiten el cumplimiento de sus objetivos.
- Las colaboraciones interinstitucionales que establecen las UR son una buena práctica del fondo; contribuyen al logro de los objetivos del AM y solventa la falta de recursos, infraestructura y experiencia técnica de la DAM para la realización de procesos concretos
- El AM cuenta con operadores comprometidos para el cumplimiento de los objetivos y procesos del AM, a pesar de las externalidades operativas que afectan la ejecución del fondo.
- Las UR han implementado mejoraras para establecer canales comunicación entre a través de reuniones trimestrales que les permite dar seguimiento a los avances del fondo, introducir mejoras y fortalecer la coordinación y operación del fondo.
- Los beneficiarios valoran de manera positiva su experiencia con el AM.

Debilidades

- El AM carece de la documentación y formalización de sus procesos en un Manual específico.
- El AM carece de un proceso formal de contraloría social y satisfacción de beneficiarios.
- Algunos solicitantes pierden interés para integrar sus expedientes de manera completa, debido a que deben de ceñirse al procedimiento de selección y a la creencia los apoyos les serán entregados automáticamente por el solo hecho de entregar la documentación requerida.

Ámbito externo

Amenazas

- El Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2019 no asignó recursos para el AM, por lo que el fondo corre el riesgo de no operar en dicho ejercicio fiscal.

Oportunidades

- Algunos beneficiarios del AM tienen la oportunidad de fortalecer y complementar sus proyectos con los créditos que ofrece el FOMTLAX.
- Los apoyos del fondo requieren de acompañamiento adicional que permita a los migrantes reforzar su integración a la sociedad y el mercado laboral.

5. Recomendaciones y Conclusiones

Este quinto apartado tiene como objetivo exponer una síntesis de los resultados encontrados, así como resaltar las recomendaciones derivadas de las áreas de oportunidad que tiene el fondo. Asimismo, para el establecimiento de las conclusiones, se valoran los procesos del programa de acuerdo a tres atributos principales: eficacia, suficiencia y pertinencia y, con dicha valoración se retoman las hipótesis de trabajo a partir de las cuales partió la presente evaluación.

5.1 Recomendaciones al Fondo de Apoyo a Migrantes

Las recomendaciones de las evaluaciones de procesos pueden categorizarse de acuerdo a dos líneas de acción estratégicas, que son: 1) recomendaciones encaminadas a la consolidación de los procesos y 2) recomendaciones orientadas a la reingeniería de procesos.

De acuerdo con el análisis de los procesos del AM, debe destacarse que las recomendaciones realizadas atienden únicamente a la línea de consolidación de procesos, debido a que no se identificaron procesos que tengan que ser rediseñados o presenten problemas significativos en cuanto a su lógica, ejecución o cumplimiento de objetivos.

A continuación, se exponen las recomendaciones al AM, las cuales se enlistan de acuerdo al nivel de prioridad para efectos de la presente evaluación:

1. Documentar los procesos del AM a través de la elaboración de un Manual de Procesos que permita la formalización de los mismos y asegure su continuidad operativa del fondo.

Se recomienda elaborar un Manual de Procesos que permita formalizar la operatividad del fondo y, de esta manera, asegurar la continuidad operativa del AM.

Al respecto, se insta para verificar si la SPF o la Contraloría del Ejecutivo del Estado de Tlaxcala (CE) existen guías o lineamientos para la elaboración de manuales de operación que puedan ayudar a configurar el manual del AM. Asimismo, se insta a consultar la *Guía para la Optimización, Estandarización y Mejora Continua de Procesos*, que es un documento publicado por la Secretaría de la Función Pública, recomendado por los TdR del CONEVAL, para la elaboración de flujogramas y mapeo de procesos.

El equipo evaluador establece como propuesta, que la estructura mínima a considerar en el Manual de Procesos debe ser la siguiente:

1. Portada
2. Introducción
3. Objetivo del Manual
4. Marco Jurídico
5. Descripción y mapeo de los procesos del fondo
6. Flujograma general del fondo
7. Anexos
8. Referencias generales

- **Viabilidad de la recomendación**

La viabilidad para implementar esta recomendación es alta, pues existen los recursos y la normativa necesaria que exige la elaboración de un Manual de Procesos.

- **Responsables de la implementación:**

Dirección de Atención a Migrantes y Dirección Administrativa de la SPF.

- **Comparación entre la situación actual y el resultado esperado (efectos potenciales):**

A pesar de que el fondo cuenta con procesos que gozan de una considerable consolidación operativa, éstos carecen de documentación. Un Manual de esta naturaleza permitirá formalizar los procesos y asegurar la continuidad operativa del fondo.

- **Medio de verificación**

Manual de Procesos aprobado y firmado.

2. Establecer mecanismos que permitan la recepción de quejas y denuncias por parte de los ciudadanos, ante posibles inconsistencias surgidas en la operación del fondo.

Como se mencionaba anteriormente, el AM carece de un proceso formal de contraloría social. En este sentido, se recomienda establecer buzones de quejas o asignar un número telefónico o correo electrónico en los cuales la ciudadanía

pueda realizar denuncias, quejas o sugerencias respecto a las actividades del fondo.

Cabe destacar que el proceso de contraloría social es señalado en el Modelo General de Procesos del CONEVAL, como uno de los diez procesos mínimos con los que debe contar un programa con enfoque a resultados, por lo que es necesario dar cumplimiento con dicho requerimiento.

Asimismo, es importante mencionar que los mecanismos de contraloría social deberán ir acompañados de un proceso específico u protocolo para el seguimiento y atención de las quejas o denuncias interpuestas por los ciudadanos.

- **Viabilidad de la recomendación**

La viabilidad para implementar esta recomendación es alta, pues existen los recursos y la normativa necesaria que exige el establecimiento de mecanismos de contraloría social para los programas públicos.

- **Responsables de la implementación**

Dirección de Atención a Migrantes.

- **Comparación entre la situación actual y el resultado esperado (efectos potenciales)**

Los mecanismos para la realización de quejas y sugerencias, además de ser un instrumento de transparencia y rendición de cuentas, también refleja el enfoque a resultados de un programa o fondo. En este sentido, dichos elementos permitirán a la ciudadanía tener a su alcance medios a través de los cuales podrán expresar sus comentarios respecto a la operación del fondo o interponer denuncias ante eventuales inconsistencias que pueda presentarse en el futuro.

- **Medios de verificación**

Buzón de quejas o sugerencias, número telefónico o correo electrónico debidamente identificados como medios para interponer quejas o denuncias relativas al AM.

3. Implementar un mecanismo que valore e identifique la satisfacción de los beneficiarios del fondo.

Se recomienda implementar un instrumento (cuestionario, entrevista, encuesta etc.) que permita a la DAM recabar información relativa a la satisfacción de los beneficiarios del fondo. Adicionalmente, será necesario que los resultados derivados de dichos instrumentos sean considerados para los mecanismos de mejora continua del AM, así como en la toma de decisiones.

Para la elaboración de este instrumento se insta a la DAM a realizar un rastreo de instrumentos que recaben la satisfacción de beneficiarios de otros programas o fondos, es decir, se deben revisar buenas prácticas sobre la aplicación de este tipo de instrumentos. Asimismo, se recomienda utilizar como referencia el instrumento del Índice Mexicano de Satisfacción de Beneficiarios (IMSAB)⁷, que es una metodología elaborada por la Secretaría de Desarrollo Social (ahora Secretaría de Bienestar), para valorar la satisfacción de los beneficiarios de sus programas sociales. Al respecto, la DAM puede realizar la revisión de algunos reactivos del IMSAB que pueden servir como referente para construir su propio instrumento.

- **Viabilidad de la recomendación**

La viabilidad para implementar esta recomendación es alta, pues existen los recursos necesarios para poder llevarla a cabo. Asimismo, la DAM puede aprovechar las visitas de seguimiento a beneficiarios para la aplicación del instrumento de satisfacción de beneficiarios.

- **Responsables de la implementación**

Dirección de Atención a Migrantes.

- **Comparación entre la situación actual y el resultado esperado (efectos potenciales)**

El AM no cuenta con un instrumento que valore la satisfacción de sus beneficiarios. Es importante mencionar que los programas y servicios públicos deben ser

⁷ Para el caso del AM, no se recomienda la aplicación del instrumento IMSAB debido a que comprende una metodología compleja, la cual está diseñada para aplicarse a los grandes programas de desarrollo social del gobierno federal. Sin embargo, puede servir como referente para la elaboración de los reactivos del instrumento de satisfacción de beneficiarios del fondo.

evaluados no solo en términos de eficacia y eficiencia, sino también en términos de la satisfacción de los usuarios o beneficiarios (AEVAL y MHAP, 2014).

- **Medios de verificación**

Instrumento de satisfacción de beneficiarios del Fondo de Apoyo a Migrantes.

5.2 Valoración de la eficacia, suficiencia y pertinencia de los procesos y conclusiones generales.

Para concluir con el análisis de los procesos del AM, es importante mencionar que cada uno de ellos fue valorado de acuerdo a tres atributos, que son:

1. Eficacia: un proceso es eficaz si cumple sus metas.
2. Suficiencia: un proceso es suficiente si produce los resultados completos para el logro de los objetivos de un programa.
3. Pertinencia: un proceso es pertinente si sus actividades son coherentes para lograr las metas y objetivos de un programa.

La metodología diseñada para la valoración de estos tres elementos considera que un proceso podrá ser valorado con la mayor calificación (cuatro puntos) si funciona correctamente. Si el proceso requiere de una reingeniería se valora con 1 punto y si el proceso es inexistente se califica con cero puntos.

En la siguiente Tabla, se indica la escala y la valoración bajo los cuales fueron analizados los atributos.

Tabla 22. Calificaciones para los atributos de los procesos

Calificación	Resultado
4	Funciona correctamente.
3	Requiere al menos un cambio en el proceso.
2	Presenta áreas de oportunidad.
1	Reingeniería de procesos.
0	Proceso inexistente.

Fuente: elaboración propia.

Para valorar los procesos atendiendo a estos atributos, los procesos del AM se agruparon considerando el Modelo General de CONEVAL, tal como se indica en el Anexo II del presente informe de evaluación. Derivado de análisis realizado, los procesos se valoraron tal como se muestra en la siguiente Tabla.

Tabla 23. Valoración de los atributos de los procesos del AM (eficacia, suficiencia y pertinencia).

Proceso	Eficacia	Suficiencia	Pertinencia
1. Planeación.	4	3	4
2. Difusión.	4	4	4
3. Solicitud de apoyos	4	4	4
4. Selección de beneficiarios.	4	4	4
5. Entrega de apoyos.	4	4	4
6. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.	4	4	4
7. Contraloría social y satisfacción de usuarios.	0	0	0
8. Monitoreo y evaluación.	4	4	4

Fuente: elaboración propia.

Como se observa, los procesos del AM gozan de manera general de eficacia, suficiencia y pertinencia. Sin embargo, presenta áreas de oportunidad en el ámbito de la planeación debido a la falta de documentación de los procesos y, como ya se había indicado anteriormente, carece de un proceso de contraloría social y satisfacción de beneficiarios, razón por la cual los tres atributos fueron calificados como inexistentes.

Derivado de lo anterior, y retomando las hipótesis de trabajo a partir de las cuales partió la presente evaluación, así como el análisis de los procesos identificados, se puede concluir de manera general que:

1. La implementación de los procesos que integran la gestión operativa del AM es eficaz para el logro de sus objetivos.
2. Los procesos operativos del AM son suficientes para el logro de sus objetivos, aunque presentan áreas de oportunidad que requieren ser solventadas.
3. Los procesos operativos del AM son pertinentes para el logro de sus objetivos
4. No existen problemas y limitantes normativos para la operación del AM.



Anexo I. Ficha Técnica de Identificación del AM

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	23. Provisiones salariales y económicas.
	Institución	Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala (SPF) y Dirección de Atención a Migrantes (DAM).
	Entidad	Tlaxcala.
	Unidad Responsable	Dirección de Administración de la SPF y Departamento de Planeación, Vinculación y Estrategia Migratoria de la DAM.
	Clave Presupuestal	4-8/08-7-282/7U-4411-25-893/0T
	Nombre del Programa	U033 Fondo de Apoyo a Migrantes (a nivel federal) 282-7U Proyecto "Apoyo a Migrantes en Retorno" (a nivel estatal-programático).
	Año de Inicio	2016
	Responsable titular del programa	1. MFG. Dora Elia Martínez Benítez. 2. Lic. Salvador Cote Pérez.
	Teléfono de contacto	1. 46-5-09-00 ext. 3604 2. 46-6-28-88.
	Correo electrónico de contacto	1. rosa_elvia67@hotmail.com 2. vinculación.dam@hotmail.com
Objetivos	Objetivo general del programa	Apoyar a los trabajadores migrantes en el retorno a sus lugares de origen, ayudarles a encontrar una ocupación dentro del mercado formal, incrementar sus opciones de autoempleo, así como fomentar la operación de albergues que los atienden.
	Principal Normatividad	Lineamientos de Operación del Fondo de Apoyo a Migrantes (nivel federal) y Convenio de Colaboración y Ejecución de Recursos Federales del Fondo de Apoyo a Migrantes (nivel estatal).
	Eje del PND con el que está alineado	V. México con responsabilidad global.
	Objetivo del PND 2012-2018 con el 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 5.4.2 Crear mecanismos para la reinserción de las personas migrantes de retorno y fortalecer los programas de repatriación.
	Tema del PND con el que está alineado	Migración.

	Programa Especial con el que está alineado	Programa Especial de Migración 2014-2018.
	Objetivo Especial con el que está alineado	4. Favorecer los procesos de integración y reintegración de las personas migrantes. Estrategia 4.4 Promover la inserción laboral de las personas migrantes, a partir del reconocimiento efectivo de sus derechos y considerando criterios diferenciados. Líneas de acción: 4.4.1 Desarrollar y operar mecanismos de vinculación y coordinación interinstitucional para ampliar las oportunidades de empleo de las personas migrantes. 4.4.5 Realizar las acciones conducentes que faciliten el reconocimiento de competencias de personas migrantes para agilizar su inserción laboral. 4.4.8 Promover el acceso de las mujeres migrantes al trabajo remunerado, empleo decente y recursos productivos, en un marco de igualdad.
	Indicador Especial con el que está alineado	Índice de integración de la población migrante en México
	Propósito del programa	Iniciativa articulada para establecer, fortalecer o ajustar el conjunto de acciones públicas y sociales en materia migratoria, con enfoque integral y adecuado de gobernanza de las distintas dimensiones de migración.
	Eje del PED con el que está alineado	2.Inclusión e integración social
	Objetivo del PED	2.18 Reducir la vulnerabilidad de la población en Tlaxcala.
	Estrategia del PED	2.18.1 Reordenar la política social en los ámbitos estatal y municipal a fin de mejorar su efectividad, su sustentabilidad y su conexión con la oportunidad de desarrollo económico de Tlaxcala.
	Línea de Acción del PED	2.18.1.2. Asegurar que los programas sociales brinden herramientas que mejoren el capital humano de los beneficiarios y que los enlacen con oportunidades de desarrollo económico reales, a fin de que la política social promueva la autogestión.
Población potencial	Definición	Migrantes tlaxcaltecas que estuvieron laborando en los Estados Unidos de América y que regresan a territorio tlaxcalteca a través de un proceso de repatriación, regreso voluntario o que a pesar de uno o varios intentos no lograron cruzar a territorio americano.
	Unidad de medida	No aplica.



	Cuantificación	No puede ser determinado de manera exacta por diversas razones ⁸ .
Población objetivo	Definición	Migrantes en retorno, identificados con matrícula consular, preferentemente, documento de repatriación o algún documento que acredite su residencia laboral en los Estados Unidos de América, que regresaron a territorio tlaxcalteca durante los años 2016, 2017 y 2018.
	Unidad de medida	Migrantes tlaxcaltecas en retorno.
	Cuantificación	141 migrantes tlaxcaltecas en retorno.
	Definición	Después de realizar el proceso de difusión de la Convocatoria respectiva, a la DAM, acudieron 141 migrantes tlaxcaltecas en retorno. De éstos, 64 mostraron su interés de participar en el AM 2018 integrando su expediente administrativo correspondiente; sin embargo, solo pudieron otorgarse 45, en virtud de la limitación presupuestal del monto asignado al estado de Tlaxcala por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
Población atendida	Unidad de medida	Migrantes tlaxcaltecas en retorno.
	Cuantificación	45 migrantes tlaxcaltecas en retorno (42 mediante acciones de actividades que fomentan el autoempleo y 3 con apoyo de pago de pasaje terrestre).
	Presupuesto original (MDP).	\$1,133,987.00
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto modificado (MDP).	\$1,184,021.30
	Presupuesto ejercido (MDP).	\$1,182,887.31
	Uno al millar ⁹ (Miles de pesos)	\$1,133.99
	Cobertura geográfica	Entidades Federativas en las que opera el programa.

⁸ El Documento Estatal indica que el Instituto Nacional de Migración (INM) cuenta únicamente con los datos de migrantes repatriados que pasaron por alguna garita fronteriza, pero en la mayoría de los casos no son fidedignos y la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) cuenta solo con datos de las matrículas consulares que emitieron los consulados mexicanos en Estados Unidos. Asimismo, se indica que no todos los migrantes repatriados regresan a Tlaxcala, ya que algunos permanecen en estados fronterizos buscando una oportunidad laboral, además, la mayoría de migrantes no acude a las oficinas de la DAM en Tlaxcala.

⁹ Los Lineamientos del Fondo de Apoyo a Migrantes 2018 establece en el Capítulo VII. Del control, transparencia y rendición de cuentas, punto 14, que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público transfiere una parte del presupuesto original a la Auditoría Superior de la Federación la cantidad equivalente al uno al millar, para su fiscalización.



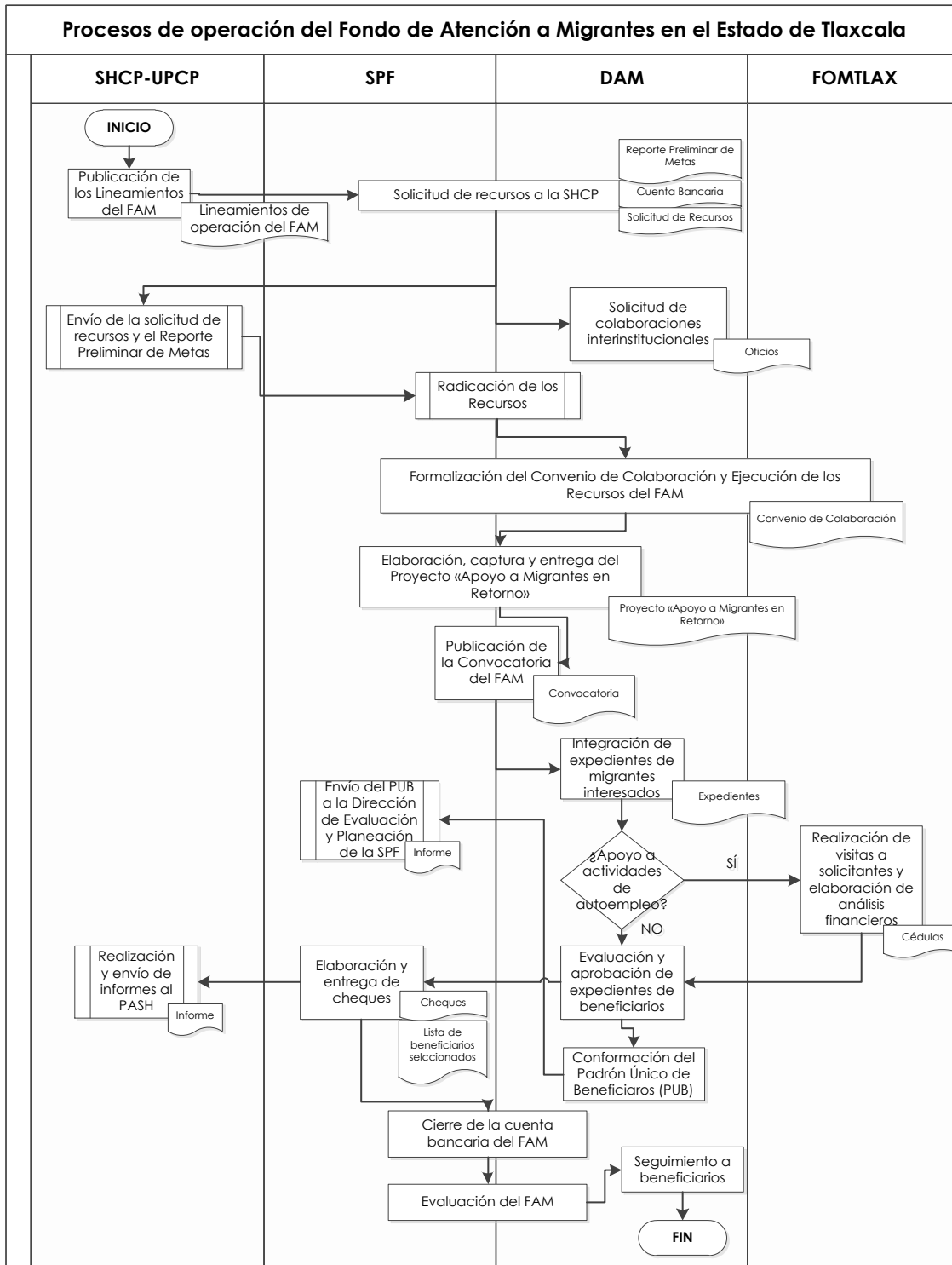
Focalización	Unidad territorial del programa.	Estado de Tlaxcala
---------------------	----------------------------------	--------------------

Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Evaluación de procesos del programa

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
1. Planeación.	1	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de recursos a la SHCP.
	2	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de colaboraciones interinstitucionales.
	3	<ul style="list-style-type: none"> Formalización del Convenio de Colaboración y Ejecución de los recursos del AM.
	4	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración, captura y entrega del Proyecto "Apoyo a Migrantes en Retorno"
2. Difusión.	5	<ul style="list-style-type: none"> Publicación de la convocatoria del AM.
3. Solicitud de apoyos	6	<ul style="list-style-type: none"> Integración de expedientes de migrantes interesados en el AM.
4. Selección de beneficiarios.	7	<ul style="list-style-type: none"> Realización de visitas y análisis financieros.
	8	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación y aprobación de expedientes de beneficiarios.
5. Producción de bienes y servicios.	No aplican, pues el AM no produce bienes o servicios.	
6. Distribución de bienes y servicios.		
7. Entrega de apoyos.	9 y 10	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y entrega de cheques a beneficiarios. Conformación del Padrón Único de Beneficiarios
8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.	11 y 12	<ul style="list-style-type: none"> Realización y envío de informes trimestrales sobre el ejercicio de los recursos, reintegros a la TESOFE y reporte final de acciones. Realización de visitas de seguimiento a los beneficiarios.
9. Contraloría social y satisfacción de usuarios.	De acuerdo con la información proporcionada por las UR y las entrevistas del trabajo de campo no se identificó una estrategia de recepción de quejas y denuncias, así como de satisfacción de beneficiarios.	
10. Monitoreo y evaluación.	13	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del programa, seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora y reporte de indicadores del AM.
Procesos identificados por el evaluador que no coinciden con el Modelo General de Procesos		
11. Cierre del ejercicio fiscal.	14	<ul style="list-style-type: none"> Cierre de la cuenta del AM.

Anexo III. Flujograma del Fondo de Atención a Migrantes en el Estado de Tlaxcala



Anexo IV. Grado de consolidación operativa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		X			Los Lineamientos del AM establecen de manera general la operación del fondo. Por ende, las entidades federativas tienen libertad de establecer procesos particulares; sin embargo, en el caso de Tlaxcala se carece de un Manual de Procesos que norme los procesos del fondo. No obstante la Dirección de Administración, por vía institucional de la SPF, cuenta con el proyecto de un Manual de Procedimientos que se encuentra en proceso de revisión y aprobación por parte de la Contraloría del Ejecutivo del Estado de Tlaxcala, tal como consta en el oficio número SPF/127/2019.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	X				Los operadores del AM tienen conocimiento de los procesos, aunque éstos no están documentados en un Manual de Procesos específico para el fondo.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras	X				Dadas las particularidades operativas del AM en el Estado de Tlaxcala, las instancias ejecutoras del fondo tienen delineados sus propios procedimientos, los cuales se articulan de manera eficaz y eficiente para su operación. En ese sentido, cada uno de los brazos del fondo (operativo, administrativo y técnico) desempeña sus procesos según corresponda sus funciones y atribuciones marcadas en el Convenio de Colaboración y Ejecución de Recursos del fondo.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				Dentro de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Proyecto "Apoyo a Migrantes en Retorno" se consideran indicadores de gestión en el nivel de componentes y actividades. Cabe destacar que estos indicadores, al final del año fiscal son semaforizados para observar sus resultados y avances.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación	X				Las evaluaciones externas aplicadas al fondo, el seguimiento de los indicadores de la MIR, así como las reuniones



sistemática de mejoras				realizadas trimestralmente entre la DAM y la Dirección de Administración de la SPF son mecanismos que permiten implementar mejoras a la operación del fondo.
Grado de consolidación operativa	4.5/5 (Grado de consolidación alto)			

Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa

Proceso: Solicitud de recursos a la SHCP		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Publicación de los Lineamientos del AM
	Fin	Radicación de recursos en la cuenta del AM
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?	Tiempo	Sí
	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Reporte Preliminar de Acciones, Solicitud de recursos a la SHCP y Apertura de Cuenta Bancaria, Radicación de Recursos
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Ninguno
	Tipo de información recolectada	No aplica
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No aplica
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Solicitud de colaboraciones interinstitucionales		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Lineamientos de Operación del AM y Radicación de Recursos
	Fin	Solicitudes/oficios para solicitar colaboraciones interinstitucionales con INM, SRE, SEPUEDE, SPF y FOMTLAX.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?	Tiempo	Sí
	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Solicitudes/oficios para solicitar las colaboraciones interinstitucionales
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistema(s) empleado		Ninguno

Sistemas de información	Tipo de información recolectada	No aplica
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No aplica.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Formalización del Convenio de Colaboración y Ejecución de Recursos del AM		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Radicación de recursos por parte de la Federación y Lineamientos de Operación del AM
	Fin	Firma del Convenio de Colaboración y Ejecución de los Recursos del AM
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?	Tiempo	Sí
	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Convenio de colaboración firmado por la SPF, la DAM y el FOMTLAX.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Ninguno
	Tipo de información recolectada	No aplica
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No aplica
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Elaboración, captura y entrega del Proyecto "Apoyo a Migrantes en Retorno"		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Convenio de Colaboración y Ejecución de Recursos del AM
	Fin	Envío del Proyecto a la Dirección de Planeación y Evaluación de la SPF.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?	Tiempo	Sí
	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
	Otros	

adecuados ?		
Productos	Productos del Proceso	Proyecto "Apoyo a Migrantes en Retorno"
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema Integral de Información Financiera (SIIF)
	Tipo de información recolectada	Información programática del Proyecto "Apoyo a Migrantes en Retorno" (Metas, Matriz de Indicadores para Resultados, Árbol de problemas, Árbol de objetivos, etc.)
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Publicación de la convocatoria del AM		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Proyecto "Apoyo a Migrantes en Retorno"
	Fin	Publicación de la convocatoria en medios impresos y electrónicos
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?	Tiempo	Sí
	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Convocatoria del AM
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Ninguno
	Tipo de información recolectada	No aplica
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No aplica
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Integración de expedientes de migrantes interesados en participar en el AM		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Convocatoria del AM y recepción de solicitudes de migrantes interesados

	Fin	Expedientes de solicitantes integrados
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?	Tiempo	Sí
	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Expedientes de solicitantes integrados
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Ninguno
	Tipo de información recolectada	No aplica
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No aplica
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Realización de visitas a solicitantes y elaboración de análisis financieros		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Recepción de expedientes de solicitantes integrados
	Fin	Elaboración de dictámenes de expedientes
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?	Tiempo	Sí
	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Cédulas de análisis financiero, Calificación del carácter y situación del cliente y dictámenes de expedientes
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Ninguno
	Tipo de información recolectada	No aplica
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No aplica
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Evaluación y aprobación de expedientes de beneficiarios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Recepción de Cédulas de análisis financiero, Calificación del carácter y situación del cliente y Dictámenes de expedientes
	Fin	Envío de listado de expedientes aprobados
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?	Tiempo	Sí
	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Listado de expedientes aprobados
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Ninguno
	Tipo de información recolectada	No aplica
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No aplica
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Elaboración y entrega de cheques a beneficiarios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Recepción de listado de expedientes aprobados y solicitud de pago
	Fin	Listado de beneficiarios del AM, y expedición y entrega de cheques a beneficiarios
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?	Tiempo	Sí
	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Cheques de beneficiarios y publicación de beneficiarios del AM y listado de beneficiarios del AM
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema Integral de Información Financiera
	Tipo de información recolectada	Registro de los cheques de los beneficiarios del AM

	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
	¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Sí
	¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí

Proceso: Conformación del Padrón Único de Beneficiarios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Listado de beneficiarios del AM
	Fin	Reportes trimestrales del PUB de la SEDESOL (hoy Secretaría de Bienestar)
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?	Tiempo	Sí
	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Padrón Único de Beneficiarios
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No (es transversal)
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema del PUB
	Tipo de información recolectada	Padrón de Beneficiarios del AM,
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
	¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Sí
	¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Sí

Proceso: Cierre de la cuenta bancaria del AM		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Entrega de cheques a beneficiarios
	Fin	Notificación de cierre de cuenta bancaria productiva
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?	Tiempo	Sí
	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Constancia de cierre de cuenta bancaria productiva
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No (cierre de los procesos)
	Sistema(s) empleado	Ninguno

Sistemas de información	Tipo de información recolectada	No aplica
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No aplica
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Realización y envío de informes sobre el ejercicio de los recursos, reintegros a la TESOFE y reporte final de acciones.

Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Radicación de recursos y solicitud de pago
	Fin	Captura de informes en el RFT y elaboración y entrega del Reporte Final de Acciones a la UPCP
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?	Tiempo	Sí
	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
Productos	Otros	
	Productos del Proceso	Informes del RFT y Reporte Final de Acciones
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No (es transversal)
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda
	Tipo de información recolectada	Avance en el ejercicio de los recursos del fondo, así como las metas por parte de la entidad federativa.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Realización de visitas de seguimiento a los beneficiarios del AM

Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Padrón de Beneficiarios del AM
	Fin	Digitalización de expedientes de visitas de seguimiento.
¿Los insumos y	Tiempo	Sí
	Personal	Sí

recursos son suficientes y adecuados ?	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Expedientes de visitas de seguimiento digitalizados
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No (es transversal)
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Ninguno
	Tipo de información recolectada	No aplica
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No aplica
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Proceso: Evaluación del programa, seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora y reporte de indicadores

Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Publicación del Programa Anual de Evaluación y Proyecto "Apoyo a Migrantes en Retorno"
	Fin	Cumplimiento de los ASM y valoración de los indicadores del AM
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados ?	Tiempo	Sí
	Personal	Sí
	Recursos financieros	Sí
	Infraestructura	Sí
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Informes de evaluación, documentos de seguimiento a los ASM, autoevaluaciones de ASM, semaforización de los metas de los indicadores de la MIR.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No(es transversal)
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Sistema Integral de Información Financiera
	Tipo de información recolectada	Avances de indicadores de la MIR
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí

Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad del AM

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda a decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
<p>Se considera que la normatividad del AM está bien planteada y no genera problema alguno para el desempeño operativo del fondo. Por ende, el equipo evaluador no considera necesario realizar una propuesta para su modificación.</p>					

Anexo VII. Análisis del FODA del AM

Ámbito interno	Ámbito externo
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El AM tiene particularidades operativas que contribuyen al logro de sus objetivos. • El fondo ejecuta a través de procesos bien delineados y articulados que permiten el cumplimiento de sus objetivos. • Las colaboraciones interinstitucionales que establecen las UR son una buena práctica del fondo; contribuyen al logro de los objetivos del AM y solventan la falta de recursos, infraestructura y experiencia técnica de la DAM para la realización de procesos concretos • El AM cuenta con operadores comprometidos para el cumplimiento de los objetivos y procesos del AM, a pesar de las externalidades operativas que afectan la ejecución del fondo. • Las UR han implementado mejoras para establecer canales de comunicación a través de reuniones trimestrales que les permite dar seguimiento a los avances del fondo, introducir mejoras y fortalecer la coordinación y operación del fondo. • Los beneficiarios valoran de manera positiva su experiencia con el AM. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2019 no asignó recursos para el AM, por lo que el fondo corre el riesgo de desaparecer para dicho ejercicio fiscal.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El AM carece de la documentación y formalización de sus procesos en un Manual específico. • El AM carece de un proceso formal de contraloría social y satisfacción de beneficiarios. • Algunos solicitantes pierden interés para integrar sus expedientes de manera completa, debido a que deben ceñirse al procedimiento de selección y a la creencia de que los apoyos les serán entregados automáticamente por el solo hecho de entregar la documentación requerida. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algunos beneficiarios del AM tienen la oportunidad de fortalecer y complementar sus proyectos con los créditos que ofrece el FOMTLAX. • Los apoyos del fondo requieren de acompañamiento adicional que permita a los migrantes reforzar su integración a la sociedad y el mercado laboral.

Anexo VIII. Recomendaciones al AM

A) Consolidación

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
Planeación	El AM carece de procesos documentados	Elaborar un Manual de Procesos específicos para el AM	DAM y SPF con participación de FOMTLAX	Los ya existentes	La viabilidad para implementar esta recomendación es alta pues existen los recursos y la normativa necesaria para elaborar el Manual de Procesos del AM.	Contar con procesos formalizados que puedan asegurar la continuidad operativa-	Manual de Procesos del AM elaborado	Alto
Contraloría social y satisfacción de beneficiarios	El AM carece de un proceso específico para el establecimiento de quejas, sugerencias y denuncias y para	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos para el establecimiento de quejas, sugerencias y denuncias. • Elaborar un instrumento (cuestionari 	DAM y SPF	Los ya existentes	Viable	Cumplir con los procesos mínimos con los que debe contar el AM para el cumplimiento de sus objetivos y un enfoque a resultados.	Buzón, teléfono o algún otro mecanismo para la realización de quejas, sugerencias	Alto

	medir el grado de satisfacción de los migrantes en retorno apoyados	o) que permite medir la satisfacción de los beneficiarios del fondo								cias y denuncias. Cuestionario, encuestas, etc., para medir la satisfacción de los beneficiarios
--	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--

B) Reingeniería de procesos

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Objetivo	Principales responsable de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)*
---------	--	---------------	----------	--	--	---	---------------------------------------	---	-----------------------	--

Aunque el AM carece de procesos documentados, estos son eficaces, suficientes y pertinentes. Por ende, el equipo evaluador considera que no aplican recomendaciones de reingeniería para sus procesos.

Anexo IX. Sistema de Monitoreo e Indicadores de Gestión del Programa

El principal mecanismo con el que cuenta el fondo para dar monitoreo a los indicadores de gestión es la Matriz de Indicadores para Resultados, la cual se incluye a continuación en los niveles de Componente y Actividades donde se encuentran ubicados los indicadores de gestión.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Tipo/Dimensión/Frecuencia	Método de cálculo	Medios de verificación	Supuesto
Componentes	1. Proyectos en operación con visitas de seguimiento entregados.	Porcentaje de proyectos en operación con seguimiento entregados	<ul style="list-style-type: none"> De gestión Eficacia Otro periodo 	(Proyectos con visitas/proyectos apoyados)*100	http://migrantes.tlaxcala.gob.mx	Los recursos se aplican correctamente y se tienen mayores oportunidades de crecimiento.
	2. Apoyos para la operación de actividades que fomentan el autoempleo entregados	Porcentaje de apoyos de autoempleo entregados	<ul style="list-style-type: none"> De gestión Eficacia Otro periodo 	(Apoyos para autoempleo entregados/apoyos para autoempleo programados)*100	http://migrantes.tlaxcala.gob.mx ¹⁰ .	Las familias tienen estabilidad económica y una fuente de autoempleo.
	3. Apoyos para retornar al lugar de origen entregados.	Porcentaje de apoyos para pasaje terrestre.	<ul style="list-style-type: none"> De gestión Eficacia Otro periodo 	(Apoyos para pasaje entregados/apoyos para pasaje programados)*100	http://migrantes.tlaxcala.gob.mx	Las familias cuentan con una mayor integración familiar

¹⁰ La MIR plasmada en este Anexo fue tomada íntegramente tal como aparece en el Proyecto "Apoyo a Migrantes en Retorno". Sin embargo, debe indicarse que en la versión original existe un error de captura en el medio de verificación del componente 2, debido a que indicaba el mismo texto del supuesto. A petición de los responsables se indica en este informe de evaluación el medio de verificación correcto.

Actividades	1.1 Dar seguimiento a los proyectos en operación.	Porcentaje de visitas de seguimiento de autoempleo realizadas	<ul style="list-style-type: none"> • De gestión • Eficacia • Otro periodo 	(Visitas de seguimiento realizadas/visitas de seguimiento programadas)*100	http://migrantes.tlaxcala.gob.mx	Los migrantes repatriados tienen disponibilidad, proporcionan los datos necesarios y se genera la evidencia de la continuidad de la operación de los proyectos.
	2.1 Fomentar la equidad de género beneficiando a hombres y mujeres repatriados.	Porcentaje de hombres que reciben apoyo de autoempleo.	<ul style="list-style-type: none"> • De gestión • Eficacia • Anual 	(Apoyos de autoempleo a hombres/apoyos para autoempleo programados)*100	http://migrantes.tlaxcala.gob.mx	Los migrantes repatriados acuden en igual número a la institución cumplen con los requisitos y no vuelven a migrar.
	2.2 Fomentar la equidad de género beneficiando a hombres y mujeres repatriados.	Porcentaje de mujeres que reciben apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • De gestión • Eficacia • Anual 	(Apoyos de autoempleo a mujeres/apoyos para autoempleo programados)*100	http://migrantes.tlaxcala.gob.mx	Los migrantes repatriados acuden en igual número a la institución cumplen con los requisitos y no vuelven a migrar.
	2.3 Validar los expedientes técnicos de las actividades de autoempleo en términos de la normatividad aplicable.	Porcentaje de expedientes de solicitud de apoyo de autoempleo validados	<ul style="list-style-type: none"> • De gestión • Eficacia • Otro periodo 	(Expedientes de actividades de autoempleo validados/expedientes de actividades de autoempleo integrados)*100	http://migrantes.tlaxcala.gob.mx	Los migrantes repatriados tienen disponibilidad y proporcionan los datos necesarios.

2.4 Visitar a los solicitantes para obtener datos y evidencia fotográfica para la elaboración del análisis financiero.	Porcentaje de visitas de verificación de datos para apoyo de autoempleo realizadas.	<ul style="list-style-type: none"> • De gestión • Eficacia • Anual 	(Visitas de verificación de datos realizadas/visitas de verificación de datos programas)*100	http://migrantes.tlaxcala.gob.mx	Los migrantes repatriados tienen disponibilidad y proporcionan los datos necesarios.
3.1 Fomentar la equidad de género beneficiando a hombres y mujeres repatriados.	Porcentaje de hombres que reciben el apoyo para pasaje terrestre	<ul style="list-style-type: none"> • De gestión • Eficacia • Otro periodo 	(Apoyos de pasaje terrestre a hombres/apoyos de pasaje terrestre programados)*100	http://migrantes.tlaxcala.gob.mx	Los migrantes repatriados acuden en igual número a la institución cumplen con los requisitos y no vuelven a migrar.
3.2 Fomentar la equidad de género beneficiando a hombres y mujeres repatriados.	Porcentaje de mujeres que reciben el apoyo para pasaje terrestre.	<ul style="list-style-type: none"> • De gestión • Eficacia • Otro periodo 	(Apoyos de pasaje terrestre a mujeres/apoyos de pasaje terrestre programados)*100	http://migrantes.tlaxcala.gob.mx	Los migrantes repatriados acuden en igual número a la institución cumplen con los requisitos y no vuelven a migrar.
3.3 Validar los expedientes de pasaje terrestre en términos de la normatividad aplicable.	Porcentaje de expedientes de apoyo de pasaje terrestre validados.	<ul style="list-style-type: none"> • De gestión • Eficacia • Otro periodo 	(Expedientes de pasaje terrestre validados/expedientes de pasaje terrestre integrados)*100	http://migrantes.tlaxcala.gob.mx	Los migrantes repatriados acuden a la institución y cumplen con los requisitos.

Seguimiento de indicadores del Proyecto “Apoyo a Migrantes en Retorno”: cumplimiento de metas y semaforización (diciembre de 2018)

Clave	Nivel	Nombre	Frecuencia de medición	Unidad de Medida	Tipo	METAS		PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE META	
						Anual	Periodo	Anual	Periodo
1	FIN	POSICIÓN EN EL ÍNDICE DE INTENSIDAD MIGRATORIA	ANUAL	POSICIÓN	PROGRAMADO	16	16	100	100
					ALCANZADO	16	16	100	100
1	PROPÓSITO	PORCENTAJE DE POBLACIÓN BENEFICIADA CON ACCIONES DE AUTOEMPLEO Y TRASLADO	ANUAL	PORCENTAJE	PROGRAMADO	76.56	76.56	100	100
					ALCANZADO	70.31	70.31	91.84	91.84
1	COMPONENTE	PORCENTAJE DE PROYECTOS EN OPERACIÓN CON SEGUIMIENTO ENTREGADOS.	OTRO PERIODO	PORCENTAJE	PROGRAMADO	100	100	100	100
					ALCANZADO	94.6	94.6	94.6	94.6
1.1	ACTIVIDAD	PORCENTAJE DE VISITAS DE SEGUIMIENTO DE AUTOEMPLEO REALIZADAS	OTRO PERIODO	PORCENTAJE	PROGRAMADO	100	100	100	100
					ALCANZADO	94.6	94.6	94.6	94.6
2	COMPONENTE	PORCENTAJE DE APOYOS DE AUTOEMPLEO ENTREGADOS	OTRO PERIODO	PORCENTAJE	PROGRAMADO	100	100	100	100
					ALCANZADO	113.5	113.51	113.5	113.51
2.1	ACTIVIDAD	PORCENTAJE DE HOMBRES QUE RECIBEN EL APOYO DE AUTOEMPLEO	ANUAL	PORCENTAJE	PROGRAMADO	86.49	86.49	100	100
					ALCANZADO	108.1	108.11	125	125
2.2	ACTIVIDAD	PORCENTAJE DE MUJERES QUE RECIBEN EL APOYO DE AUTOEMPLEO	ANUAL	PORCENTAJE	PROGRAMADO	13.51	13.51	100	100
					ALCANZADO	5.41	5.41	40.04	40.04
2.3	ACTIVIDAD	PORCENTAJE DE EXPEDIENTES DE SOLICITUD DE APOYO DE AUTOEMPLEO VALIDADOS	OTRO PERIODO	PORCENTAJE	PROGRAMADO	57.81	57.81	100	100
					ALCANZADO	64.06	64.06	110.8	110.81
2.4	ACTIVIDAD	PORCENTAJE DE VISITAS DE VERIFICACIÓN DE DATOS PARA APOYO DE AUTOEMPLEO REALIZADAS.	OTRO PERIODO	PORCENTAJE	PROGRAMADO	100	100	100	100
					ALCANZADO	100	100	100	100
3	COMPONENTE			PORCENTAJE	PROGRAMADO	100	100	100	100



		PORCENTAJE DE APOYOS PARA PASAJE TERRESTRE ENTREGADOS	OTRO PERIODO		ALCANZADO	25	25	25	25
3.1	ACTIVIDAD	PORCENTAJE DE HOMBRES QUE RECIBEN EL APOYO PARA PASAJE TERRESTRE	ANUAL	PORCENTAJE	PROGRAMADO	75	75	100	100
					ALCANZADO	25	25	33.33	33.33
3.2	ACTIVIDAD	PORCENTAJE DE MUJERES QUE RECIBEN EL APOYO PARA PASAJE TERRESTRE	ANUAL	PORCENTAJE	PROGRAMADO	25	25	100	100
					ALCANZADO	0	0	0	0
3.3	ACTIVIDAD	PORCENTAJE DE EXPEDIENTES DE APOYO DE PASAJE TERRESTRE VALIDADOS	OTRO PERIODO	PORCENTAJE	PROGRAMADO	100	100	100	100
					ALCANZADO	16.67	16.67	16.67	16.67

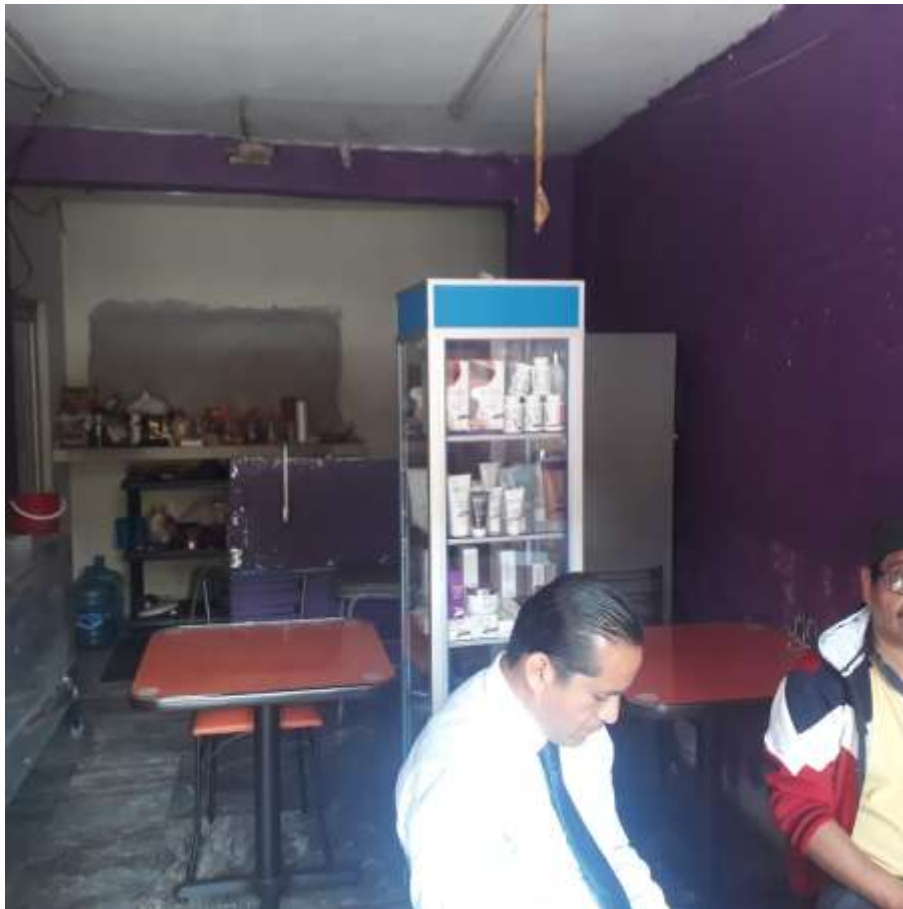
Anexo X. Trabajo de campo realizado

Bitácora de trabajo

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Duración	Instrumento empleado
Dirección de Atención a Migrantes	Tlaxcala, Tlax.	13 de marzo y 23 de abril de 2019	Gabriel Roberto Fuentes Castillo	Jefe de sección	1:15:59	Cuestionario de entrevista semi-estructurada
Dirección de Atención a Migrantes	Tlaxcala, Tlax.	13 de marzo y 23 de abril de 2019	Gabriel Roberto Fuentes Castillo	Jefe de sección	1:15:59	Cuestionario de entrevista semi-estructurada
Dirección de Administración de la SPF	Tlaxcala, Tlax.	14 de marzo y 26 de abril de 2019	Gabriel Roberto Fuentes Castillo	Analista	00:40:59	Cuestionario de entrevista semi-estructurada
Dirección de Administración de la SPF	Tlaxcala, Tlax.	14 de marzo y 26 de abril de 2019	Gabriel Roberto Fuentes Castillo	Jefe de departamento	00:40:59	Cuestionario de entrevista semi-estructurada
Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala	Tlaxcala, Tlax.	19 de marzo de 2019	Gabriel Roberto Fuentes Castillo	Titular Departamento de Operación	00:44:15	Cuestionario de entrevista semi-estructurada
Fondo Macro para el Desarrollo Integral de Tlaxcala	Tlaxcala, Tlax.	19 de marzo de 2019	Gabriel Roberto Fuentes Castillo	Analista Oficina de Planeación y Seguimiento	00:44:15	Cuestionario de entrevista semi-estructurada
-	Santa Ana Chiautempan, Tlaxcala	6 de mayo de 2019	Gabriel Roberto Fuentes Castillo	Beneficiario apoyo a actividades de autoempleo	00:08:55	Cuestionario de entrevista semi-estructurada

-	Tlaxcala. Tlax.	6 de mayo de 2019	Gabriel Roberto Fuentes Castillo	Beneficia rio apoyo pago de pasaje terrestre	00:06:56	Cuestionario de entrevista semi- estructurada
---	--------------------	-------------------------	---	---	----------	--

Evidencia gráfica del trabajo de campo – Unidad de negocio apoyada con recursos del fondo: negocio de antojitos mexicanos





Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del AM

IEXE
 Universidad

Instrumento Entrevista Semi-estructurada
 (Dirección de Atención a Migrantes)

INTRODUCCIÓN

1. ¿Desde cuándo opera el FAM en Tlaxcala?
2. ¿Cuántos años lleva trabajando el DAM operando el FAM?
3. ¿Existen manuales de procedimientos del FAM? ¿existe un manual de operación del FAM?
4. ¿Existe algún otro documento que le brinde de la operación del FAM?
5. ¿La Secretaría (SACSP) o Unidad de Política y Control (Proteccionistas) establecen lineamientos operativos para el FAM, algún manual de procesos o similar?

1. PLANEACIÓN

6. ¿Existe algún documento de planeación del programa? ¿Recibe el documento?
7. ¿Participan en la elaboración de Proyecto "Programa Migrantes en Retorno"?
8. ¿Cuándo se elabora y quienes participan?
9. ¿El documento de planeación es anual?
10. ¿El documento de planeación contiene información de indicadores para el año?
11. ¿El documento de planeación incluye las metas y objetivos del programa?
12. ¿Conoce a que las metas son alcanzadas?
13. ¿Participó en la elaboración de la MOP? ¿Las metas que le corresponden a la DAM están expresadas en ella? ¿cómo reportan sus avances? ¿cómo los actualizan?

1.4 COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL

14. ¿Cómo surgió la idea de firmar el Convenio de Colaboración y Ejecución de los Recursos del FAM? ¿Se renueva cada año?
15. ¿Cómo es la relación de los tres actores que participan en la operación del FAM? ¿tiempos? ¿comunicación? ¿eficacia y eficiencia?
16. ¿Qué inconvenientes tiene la DAM de que no sea el ejecutor directo del fondo?
17. ¿Qué instituciones interinstitucionales se realizan con otras instituciones? ¿Cómo apoyan a la DAM y a usuarios?
 - IMM (Red de reclutamiento de junio a la fecha)
 - SEM (realización de multigrupos semanales)
 - SEPULCIDE + ICA TLAX: (Red de empresas que se han asociado a realizar trabajo)
 - FORTLAX

2. DIFUSIÓN

18. ¿Conoce a que las reuniones de difusión cumplen con el objetivo de dar a conocer los beneficios que ofrece el programa?
19. ¿Cómo contactan a los potenciales candidatos identificados en la información recabada con el AM y el SEPULCIDE-CATLAX?
20. ¿La información se actualiza en la DAM con supervisión de la dirección jurídica de la SPF?

3. SOLICITUD DE APOYOS

Nivel federal

21. ¿Cómo se realiza el reporte preliminar de acciones? ¿Deriva del Plan Operativo Anual? ¿cómo fueron elaborados, con qué datos?
22. ¿Se apertura una cuenta bancaria cada año?

Nivel estatal

23. ¿Qué áreas de la SPF realiza la notificación de radiación de recursos? (solo un correo electrónico)

Nivel estatal

24. ¿Cómo es el proceso de atención de los interesados de participar en el FAM? Listado de documentos ¿se agrupan los expedientes? ¿cómo se recibe a los interesados? ¿qué personal los atiende? ¿el personal subalterno?
25. ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como para registrar y dar trámite a las solicitudes?
26. ¿Se brinda asesoría a los beneficiarios?
27. ¿Hay un filtro previo para la selección de expedientes o todos se canaliza al Fondo? o se espera a que Fortlas envíen los dictámenes de improcedencia? ¿se utiliza un tipo de radiación?
28. ¿Qué etapas Fortlas? ¿en qué tiempos? ¿visitas y análisis financieros? ¿cómo se otorga la DAM a Fortlas?
29. ¿En qué consisten los análisis financieros y las visitas?
30. ¿Qué las remite Fortlas: una vez que concluye la realización de visitas y la elaboración de los análisis financieros?

3. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

31. ¿Cómo se seleccionan los proyectos de actividades que fomenta subempleo? ¿Cuésión de las rubricas de validación de proyectos (hay varias)
32. ¿Qué tipo de proyectos intervienen en las actividades de subempleo?
33. ¿Emprego formal? ¿RFC?
34. ¿Cómo se seleccionan los apoyos de pago de pasaje ferroviario?
35. ¿Cómo notifica la selección de los beneficiarios? ¿previo al regreso y posterior? ¿Cuántos apoyos de cada uno? ¿cómo opera la primera radiación? ¿ha habido casos?
36. Padrón de beneficiarios ¿Convenio con la SACREGOL por Padrón Único de Beneficiarios? ¿Se reporta y actualiza trimestralmente?
37. ¿Qué tipo de apoyo al padrón de beneficiarios?

4. DISTRIBUCIÓN DE LOS APOYOS

38. ¿Son apoyos de una sola vez?
39. ¿Cómo se asegura la correcta entrega de apoyos?
40. ¿Quiénes participan?
41. ¿Quiénes entregan los cheques?

5. SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Nivel federal

42. Informes trimestrales a informe final (mostrar cronograma)

Nivel estatal

43. Beneficiarios realizan cuestionarios, a nombre de quien los realizan (se busca a nombre de la DAM? explicar casos de programas en los cuales se otorgó el uso de los recursos)
44. ¿Existen mecanismos para dar seguimiento a los beneficiarios que permitan verificar que los apoyos se utilizan de acuerdo a los fines del programa?
45. ¿Existen mecanismos estandarizados para revisar la información entregada por parte de los beneficiarios?

2

Blvd. Edoles de Arriola # 2702, Ciudad de Puebla, C.P. 72100 - Tel: 800 200 80 80 - (222) 436 05 87

IEXE
 Universidad

Instrumento Entrevista Semi-estructurada
 (Dirección de Atención a Migrantes)

INTRODUCCIÓN

1. ¿Desde cuándo opera el FAM en Tlaxcala?
2. ¿Cuántos años lleva trabajando el DAM operando el FAM?
3. ¿Existen manuales de procedimientos del FAM? ¿existe un manual de operación del FAM?
4. ¿Existe algún otro documento que le brinde de la operación del FAM?
5. ¿La Secretaría (SACSP) o Unidad de Política y Control (Proteccionistas) establecen lineamientos operativos para el FAM, algún manual de procesos o similar?

1. PLANEACIÓN

6. ¿Existe algún documento de planeación del programa? ¿Recibe el documento?
7. ¿Participan en la elaboración de Proyecto "Programa Migrantes en Retorno"?
8. ¿Cuándo se elabora y quienes participan?
9. ¿El documento de planeación es anual?
10. ¿El documento de planeación contiene información de indicadores para el año?
11. ¿El documento de planeación incluye las metas y objetivos del programa?
12. ¿Conoce a que las metas son alcanzadas?
13. ¿Participó en la elaboración de la MOP? ¿Las metas que le corresponden a la DAM están expresadas en ella? ¿cómo reportan sus avances? ¿cómo los actualizan?

1.4 COLABORACIÓN INTERINSTITUCIONAL

14. ¿Cómo surgió la idea de firmar el Convenio de Colaboración y Ejecución de los Recursos del FAM? ¿Se renueva cada año?
15. ¿Cómo es la relación de los tres actores que participan en la operación del FAM? ¿tiempos? ¿comunicación? ¿eficacia y eficiencia?
16. ¿Qué inconvenientes tiene la DAM de que no sea el ejecutor directo del fondo?
17. ¿Qué instituciones interinstitucionales se realizan con otras instituciones? ¿Cómo apoyan a la DAM y a usuarios?
 - IMM (Red de reclutamiento de junio a la fecha)
 - SEM (realización de multigrupos semanales)
 - SEPULCIDE + ICA TLAX: (Red de empresas que se han asociado a realizar trabajo)
 - FORTLAX

2. DIFUSIÓN

18. ¿Conoce a que las reuniones de difusión cumplen con el objetivo de dar a conocer los beneficios que ofrece el programa?
19. ¿Cómo contactan a los potenciales candidatos identificados en la información recabada con el AM y el SEPULCIDE-CATLAX?
20. ¿La información se actualiza en la DAM con supervisión de la dirección jurídica de la SPF?

3. SOLICITUD DE APOYOS

Nivel federal

21. ¿Cómo se realiza el reporte preliminar de acciones? ¿Deriva del Plan Operativo Anual? ¿cómo fueron elaborados, con qué datos?
22. ¿Se apertura una cuenta bancaria cada año?

Nivel estatal

23. ¿Qué áreas de la SPF realiza la notificación de radiación de recursos? (solo un correo electrónico)

Nivel estatal

24. ¿Cómo es el proceso de atención de los interesados de participar en el FAM? Listado de documentos ¿se agrupan los expedientes? ¿cómo se recibe a los interesados? ¿qué personal los atiende? ¿el personal subalterno?
25. ¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como para registrar y dar trámite a las solicitudes?
26. ¿Se brinda asesoría a los beneficiarios?
27. ¿Hay un filtro previo para la selección de expedientes o todos se canaliza al Fondo? o se espera a que Fortlas envíen los dictámenes de improcedencia? ¿se utiliza un tipo de radiación?
28. ¿Qué etapas Fortlas? ¿en qué tiempos? ¿visitas y análisis financieros? ¿cómo se otorga la DAM a Fortlas?
29. ¿En qué consisten los análisis financieros y las visitas?
30. ¿Qué las remite Fortlas: una vez que concluye la realización de visitas y la elaboración de los análisis financieros?

3. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

31. ¿Cómo se seleccionan los proyectos de actividades que fomenta subempleo? ¿Cuésión de las rubricas de validación de proyectos (hay varias)
32. ¿Qué tipo de proyectos intervienen en las actividades de subempleo?
33. ¿Emprego formal? ¿RFC?
34. ¿Cómo se seleccionan los apoyos de pago de pasaje ferroviario?
35. ¿Cómo notifica la selección de los beneficiarios? ¿previo al regreso y posterior? ¿Cuántos apoyos de cada uno? ¿cómo opera la primera radiación? ¿ha habido casos?
36. Padrón de beneficiarios ¿Convenio con la SACREGOL por Padrón Único de Beneficiarios? ¿Se reporta y actualiza trimestralmente?
37. ¿Qué tipo de apoyo al padrón de beneficiarios?

4. DISTRIBUCIÓN DE LOS APOYOS

38. ¿Son apoyos de una sola vez?
39. ¿Cómo se asegura la correcta entrega de apoyos?
40. ¿Quiénes participan?
41. ¿Quiénes entregan los cheques?

5. SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Nivel federal

42. Informes trimestrales a informe final (mostrar cronograma)

Nivel estatal

43. Beneficiarios realizan cuestionarios, a nombre de quien los realizan (se busca a nombre de la DAM? explicar casos de programas en los cuales se otorgó el uso de los recursos)
44. ¿Existen mecanismos para dar seguimiento a los beneficiarios que permitan verificar que los apoyos se utilizan de acuerdo a los fines del programa?
45. ¿Existen mecanismos estandarizados para revisar la información entregada por parte de los beneficiarios?

2

Blvd. Edoles de Arriola # 2702, Ciudad de Puebla, C.P. 72100 - Tel: 800 200 80 80 - (222) 436 05 87

Evaluación de Procesos • Ejercicio Fiscal 2018
Fondo de Apoyo a Migrantes



IEXE Universidad

Introducción

1. ¿La D.A participa en el proceso de atención a los interesados de participar en el FAM?

4. SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

22. ¿La D.A participa en el proceso de selección de beneficiarios?

23. ¿La D.A participa en la elaboración Padrón de Beneficiarios? ¿Convenio con la ODESOS del Patrón Único de Beneficiarios? ¿Se reporta y actualiza trimestralmente?

24. ¿Quién tiene acceso al padrón de beneficiarios?

5. DISTRIBUCIÓN DE LOS APOYOS

25. ¿Construye la D.Adm. en la elaboración de cheque para beneficiarios?

7. SEGUIMIENTO Y MONITOREO

A nivel federal:

26. ¿Cuáles son los documentos que reportan a la federación respecto al manejo de recursos?

A. Informes trimestrales sobre el ejercicio, destino y resultados. ¿Cómo participa la D.Adm? ¿Forma final de actividades?

B. Reporte del destino de los recursos (a más tardar el último día hábil de diciembre de 2018).

C. CONTABILIDAD

27. ¿Existe un mecanismo para dar atención a quejas y sugerencias por parte de los beneficiarios del FAM? ¿Algún beneficiario ha hecho alguna vez alguna queja?

8. EVALUACIÓN Y MONITOREO

28. ¿Cuáles veces se ha evaluado el FAM? ¿Qué tipo de evaluaciones se ha realizado?

29. ¿Cuáles han sido las principales AOM atendidas? ¿Cómo las atienden?

30. ¿Son seguimiento a los indicadores de la MIF en el Sistema Integral de Información Financiera?

31. ¿Existen de la MIF participamos en su elaboración? ¿En meses que los correspondientes están en operación en año? ¿Cómo reportan sus datos? ¿Cómo los actualizan? ¿Se asienta a más frecuencias (TRIM) de acuerdo a los permisos (DAM)?

32. ¿La DAM tiene un reporte de visitas. ¿Qué visitas tiene la D.Adm respecto a la operación del Fondo? ¿Cómo se reportan?

33. ¿Reportan información, que asunto tienen?

GENERALIDADES

34. ¿Federación envía recursos para la entrega de apoyos, pero no para la operación del mismo. ¿De dónde se obtienen los recursos de operación del FAM en el Estado de Tlaxcala? ¿Son suficientes para la realización de los procesos?

35. ¿Las recursos humanos que intervienen para la realización de los procesos son los necesarios?

36. ¿Cree que existe alguna dificultad en el área para llevar a cabo alguno de sus procesos en tiempo y forma?

37. ¿Cuál cree que es el principal problema operativo del programa?

38. ¿Cómo cree que se pudiera mejorar el proceso?

39. ¿Qué sugiere para mejorar la operación del programa?

Rev. Estación de Anáhuac # 2702, Ciudad de Puebla, C.P. 72106 - Tl 900-288-88-88 - (222) 409-05-87

IEXE Universidad

Introducción

Introducción: Estabilidad Social Institucional
(Fondo Mixto para el Desarrollo Integral del Estado de Tlaxcala)

1. ¿Qué actividades realiza el FOMTALX?

2. ¿Qué programas, proyectos o iniciativas además el FOMTALX?

3. ¿Qué actividades desempeña dentro del FOMTALX?

4. ¿Qué actividades interrelaciona con el FOMTALX?

5. ¿Quién realiza las actividades para la realización de visitas y elaboración de análisis financieros?

6. ¿Qué visitas han sido el seguimiento para la firma del Convenio de Colaboración?

7. ¿El Convenio se firma anualmente?

8. ¿Qué áreas del FOMTALX participan en la realización de visitas y elaboración de análisis financieros?

9. ¿A partir de qué momento inicia la participación de FOMTALX con la DAM para la ejecución del FAM?

10. ¿Qué información realiza a los ejecutivos enviados por la DAM?

11. ¿Cómo planea las visitas?

12. Aproximadamente, ¿Cuántos permisos de FOMTALX participa en las visitas?

13. ¿En qué consisten las visitas e interacción?

• ¿Cuál información realizan?

• ¿Además algún instrumento o cuestionario?

• ¿Cuál información ofrecen a los ejecutivos?

• ¿Cuáles son los principales problemas que ha identificado el personal en la realización de visitas?

• Describe la jornada de un entrevistador:

• Este mismo resultado de entrevista los copia FOMTALX para fines de sus programas

14. ¿En qué consisten la elaboración de análisis financieros?

• ¿Cuál información realizada de las visitas sirve de insumo para elaborar los análisis financieros?

• Explorar los formatos del análisis financiero

• ¿Qué aspectos clave determinan la realización de un proyecto?

• ¿Cuáles son prioridades los proyectos?

15. ¿Secciones del FAM que no han sido apoyadas por medios apoyos del FOMTALX han sido interrelacionados.

16. ¿Cada vez que los beneficiarios solicitan el apoyo y realizan el comprobante de equipamiento. ¿Realizan FOMTALX visitas de seguimiento?

Rev. Estación de Anáhuac # 2702, Ciudad de Puebla, C.P. 72106 - Tl 900-288-88-88 - (222) 409-05-87

IEXE Universidad

40. ¿Se da seguimiento del registro?

41. ¿Cómo se reportan por parte de alguna instancia?

42. ¿Cómo, cuándo y cuáles realizan las visitas?

43. ¿Cómo se asegura que los apoyos sean utilizados para actividades que apoyen al beneficiario?

44. Los beneficiarios firman una carta compromiso. ¿Qué sucede en caso de que los beneficiarios incumplan con los apoyos? ¿Utilizan recurso para otros fines?

45. ¿Existe alguna encuesta de satisfacción de los beneficiarios? ¿Cada qué tiempo se realiza? ¿Cuáles resultados se reportan?

A. CONTABILIDAD

46. ¿Existe un mecanismo para dar atención a quejas y sugerencias por parte de los beneficiarios del FAM? ¿Algún beneficiario ha hecho alguna vez alguna queja?

B. EVALUACIÓN Y MONITOREO

47. ¿Cuáles veces se ha evaluado el FAM? ¿Qué tipo de evaluaciones se ha realizado?

48. ¿Cuáles han sido las principales AOM atendidas? ¿Cómo las atienden?

49. ¿Son seguimiento a los indicadores de la MIF en el Sistema Integral de Información Financiera.

C. OTRAS

50. ¿Federación envía recursos para la entrega de apoyos, pero no para la operación del mismo. ¿De dónde se obtienen los recursos de operación del FAM en el Estado de Tlaxcala? ¿Son suficientes para la realización de los procesos?

51. ¿Las recursos humanos que intervienen para la realización de los procesos son los necesarios?

52. ¿Cree que existe alguna dificultad en el área para llevar a cabo alguno de sus procesos en tiempo y forma?

53. ¿Cuál cree que es el principal problema operativo del programa?

54. ¿Cómo cree que se pudiera mejorar el proceso?

55. ¿Qué sugiere para mejorar la operación del programa?

Rev. Estación de Anáhuac # 2702, Ciudad de Puebla, C.P. 72106 - Tl 900-288-88-88 - (222) 409-05-87

IEXE Universidad

Introducción

Introducción Estabilidad Social Institucional
(Dirección Administrativa de la SPF)

INTRODUCCIÓN

1. ¿Desde cuándo opera el FAM en Tlaxcala?

2. ¿Cuántos años llevan operando en la DAM? ¿En la operación del FAM?

3. ¿Existen manuales de procedimientos del área? ¿Cada cuánto se actualizan?

4. La Federación (SHCP y Unidad de Política y Control Presupuestario) envían instrumentos operativos para el FAM, manual de procesos o perfil. ¿Dónde se revisa y se conforma las necesidades operativas de la DAM.

5. Existe un convenio entre Federación y el gobierno del estado de Tlaxcala para operar el FAM (CONVENIO MARCO, ETC.).

6. ¿Cuáles son las principales actividades de la Dirección de Administración de la Secretaría en la operación del programa?

6. PLANEACIÓN

7. ¿Existe algún documento de planeación anual del Fondo?

• Anteproyecto de presupuesto de egresos del FAM – FGA Mixto Pura la Ejecución Proyecto "Programa Migrantes en México".

8. ¿Cuánto se elabora y cuánto participan?

• ¿Árbol de objetivos, problemas.

9. ¿Cómo es el proceso de elaboración del PDA? ¿Se actualiza cada año? ¿Cómo se escalonan las metas?

10. ¿Qué criterios se utilizan para establecer las metas?

11. ¿Desde qué año se realiza el anteproyecto? ¿A raíz de qué necesidades fue necesario establecerlo?

6.1 RELACION DAM - OTRAS INSTANCIAS / COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL

12. ¿Convenio? ¿Cómo se logró a él? ¿Desde un proyecto el FAM operó bajo este Ámbito

13. ¿De cuánto es cada año?

14. ¿Cómo es la relación de las 3 instancias que participan en la operación del FAM? ¿Ámbito? ¿Interrelacionado? ¿Alfianza y colaboración?

7. DIFUSIÓN

15. ¿La D.A participa en alguno de los procedimientos para la publicación de la convocatoria del FAM? ¿Cómo? (aprovechar fechas)

8. SOLICITUD DE APOYOS

Nivel federal:

16. ¿La D.A participa en la solicitud de recursos del Fondo a la Federación? ¿Construye con la Unidad de Política y Control Presupuestario de la SHCP?

17. ¿Qué meses y cuánto manifiesta la cuenta bancaria del Fondo?

18. ¿Cómo se realizan las citas bancarias a la Federación?

19. A través qué medios la Federación realiza la restitución de recursos.

Rev. Estación de Anáhuac # 2702, Ciudad de Puebla, C.P. 72106 - Tl 900-288-88-88 - (222) 409-05-87

Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación

- Nombre de la instancia evaluadora: IEXE Universidad.
- Nombre del coordinador de la evaluación: Gabriel Roberto Fuentes Castillo.
- Nombres de los principales colaboradores: María del Coral Reyes Ronquillo y Elda María Ríos Díaz
- Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación: Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño (DTED).
- Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación: C.P. Martha Aguilar Torrentera.
- Forma de contratación de la instancia evaluadora: Adjudicación directa.
- Costo total de la evaluación: \$223,300.00 IVA incluido.
- Fuente de financiamiento: Recursos Estatales.

Referencias generales

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, AEVAL y Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas del Gobierno de España, MHAP (2014). Guía para la Realización de Estudios de Análisis de la Demanda y de Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios. Recuperado de:

http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_ADyES_2014.pdf

Congreso del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala. (2017, julio 17). Decreto No. 22. Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021. Periódico Oficial del Estado de Tlaxcala. Extraordinario. Recuperado de:

<http://periodico.tlaxcala.gob.mx/indices/Ex17072017.pdf>

Congreso del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala. (2019). Presupuesto de Egresos del Estado de Tlaxcala para el Ejercicio Fiscal 2019.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social. (2017). Modelo de Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos. Recuperado de:

Díaz, L. Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013, mayo 13). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*. 2 (7), 162-167. Recuperado de <http://riem.facmed.unam.mx/node/47>

Dirección de Atención a Migrantes. (s.f). Carpeta Fondo de Apoyo a Migrantes 2019. Procesos de operación.

_____. (2018). *Documento Estatal F.A.M 2018. Los Migrantes en Tlaxcala*.

_____. (s.f). Formatos "Ficha de validación de pasaje terrestre" y "Ficha de validación de actividades que fomenten el autoempleo".

_____. (2018). *Histórico AM*.

Dirección Técnica de Evaluación del Desempeño. (2019). Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos.

Fondo Macro para el Desarrollo Integral del Estado de Tlaxcala (s.f). Formato "Cédula de información"

Gobierno de la República. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Recuperado de https://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/MarcoJuridico/PND_2013-2018.pdf

Gómez, M. (2013). *Evaluación de los servicios sociales*. Madrid: Gedisa.

Secretaría de Gobernación. (2014). *Programa Especial de Migración 2014-2018*. Recuperado de http://www.gobernacion.gob.mx/es_mx/SEGOB/edicion_impresa_PEM

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2018, Marzo 3). Lineamientos de Operación del Fondo de Apoyo a Migrantes. *Diario Oficial de la Federación*.



Recuperado de:
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5516826&fecha=21/03/2018

Secretaría de Planeación y Finanzas y Dirección de Atención a Migrantes. (2018). Proyecto "Apoyo a Migrantes en Retorno".

Secretaría de Planeación y Finanzas. (2019, Enero 31). Programa Anual de Evaluación. Periódico Oficial del Estado de Tlaxcala. Extraordinario. Recuperado de http://evaluacion.tlaxcala.gob.mx/images/stories/documentos/evalua/evaluaciones/ef18/pae_2019.pdf

_____.(s.f). Manual de Presupuesto 2018. Recuperado de <http://www.finanzastlax.gob.mx/spf/>

Evaluación de Procesos
Ejercicio Fiscal 2018

Fondo de Apoyo a Migrantes

