



# **Evaluación de Procesos de QC3179 Atención a Migrantes en Tránsito**

**Secretaría de Derechos Humanos  
(SEDEH)**

**Informe Final**

**VICENTE DE JESÚS CELL REYES**  
*Consultor en Planeación y Evaluación*

Octubre, 2024

## XII. Difusión de los resultados de la evaluación

<b>Anexo 1. Descripción de la evaluación</b>		
1.1 Tipo de evaluación realizada:	Evaluación de Procesos	
1.2 Nombre de la evaluación:	Evaluación de Procesos del Programa Atención a Migrantes en Tránsito (QC3179) de la Secretaría Derechos Humanos (SEDEH)	
1.3 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):	07/06/2024	
1.4 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):	04/10/2024	
1.5 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:	Clave Unidad Responsable:	
	Unidad Responsable:	Dirección General de Planeación, Articulación y Evaluación de la Política Social. Secretaría del Nuevo Comienzo
	Nombre de la persona:	Lic. Pedro Damián González Vázquez
1.6 Objetivo general de la evaluación:	Realizar un análisis de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del programa, así como, hacer recomendaciones que permita a los operadores del programa la instrumentación de mejoras.	
1.7 Objetivos específicos de la evaluación:	<p>a. Describir la gestión operativa del programa mediante sus procesos.</p> <p>b. Analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la implementación del programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión de este.</p> <p>c. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del programa.</p> <p>d. Elaborar recomendaciones generales y específicas que mejoren la operación del programa.</p>	
1.8 Metodología utilizada en la evaluación		
Instrumentos de recolección de información:	<input type="checkbox"/> Cuestionarios	
	<input checked="" type="checkbox"/> Entrevistas	
	<input type="checkbox"/> Formatos	
	<input checked="" type="checkbox"/> Otros; especifique: Requerimiento de información documental	
Metodología CONEVAL		

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:	Entrevistas con operadores del programa en la unidad central. Para la realización de la entrevista al coordinador del programa y sus principales colaboradores se utilizó una guía para obtener la respuesta de las personas entrevistadas.
---	---

<b>Anexo 2. Principales Hallazgos de la Evaluación</b>
<p><b>2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:</b></p> <p>El programa cuenta con las Reglas de Operación (ROP) como documento normativo que regula la operación de este. Sin embargo, puesto que las ROP en realidad solamente describen en general los objetivos del Programa, su población objetivo y sobre todo los requisitos para su ingreso, no describe el proceso operativo del Programa. De hecho, en el Artículo 3 de las ROP se describen de manera muy general y limitada el proceso que sigue cada uno de los cuatro componentes.</p> <p>En este sentido, es recomendable contar con un Manual de Procesos con sus respectivos procedimientos por cada proceso, para contar con una normatividad que permita identificar con claridad los procesos y los procedimientos en los que incurre el Programa.</p> <p>Con base a la información proporcionada y las entrevistas realizadas al personal del Programa se pudo observar que los procesos se articulan adecuadamente, lo que permite que los resultados operativos sean satisfactorios, aunque, la operación no se encuentra debidamente documentada.</p> <p>Totas las actividades que se llevan a cabo en este proceso, tanto de compras de bienes para los apoyos humanitarios, la contratación de servicios para apoyos especiales y las ayudas sociales económicas a las organizaciones y asociaciones de la sociedad civil, se realizan por una sola persona encargada de la operación del programa y la Coordinadora de este. De la visita realizada al personal del Programa en sus oficinas, es evidente la excesiva carga de trabajo de la única persona que opera el Programa, ya que tiene que atender al mismo tiempo diversas actividades propias de los diferentes procesos del Programa.</p> <p>En otro punto, para preparar la logística para la entrega de ayudas humanitarias y asistir al Almacén de la SMEI desde Guanajuato ciudad a Silao de la Victoria, y de ahí realizar el traslado a las instalaciones de la organizaciones y asociaciones solamente hay dos personas, donde una es la única persona que opera el Programa y la otra es un trabajador administrativo que labora en otra área, pero que es prestado para que acompañe a la única operadora del programa a recoger los bienes adquiridos al Almacén. Es importante señalar que esta es una situación muy inconveniente debido a que la única persona que opera el Programa no tiene las capacidades físicas ni el entrenamiento para realizar labores de carga y estiaje de cajas con hasta 40 kilogramos de peso, colchonetas y cobijas en grandes cantidades. La otra persona que le asiste en calidad de préstamo tampoco tiene el entrenamiento para esta labor ya que es un trabajador administrativo.</p> <p>En entrevista con los responsables del programa se menciona que la SMEI ha tenido año con año una coordinación constante con Organizaciones y los Enlaces de Atención a Migrantes de diferentes Municipios, ya que ellos son los que tienen el primer contacto con las personas migrantes en tránsito tanto nacionales como extranjeras, y ellos son quienes indican a los responsables del Programa los lugares en donde se registra presencia de migrantes.</p> <p>Para las ayudas humanitarias (componentes I y IV) no existe propiamente un comité que selecciona los beneficiarios, sino que como está establecido en las ROP, el Programa canaliza los apoyos humanitarios hacia las Organizaciones, Enlaces Municipales, Albergues o casas de atención a migrantes conforme se van presentando las solicitudes, los cuales funcionan como aliados estratégicos para la atención de la población migrante. Por lo anterior, se recomienda es que se integre un</p>

<p>documento en el que se establezca las Organizaciones, Enlaces Municipales, Albergues, Casas y Grupos para la atención de migrantes donde figure su domicilio, responsables y, sobre todo, antecedentes sobre dichas figuras de apoyo a los migrantes, así como su infraestructura y personal, a cuanta población migrante atienden y en qué fechas, con la finalidad de que este documento funja como un Padrón de Aliados Estratégicos para la Atención de los Migrantes en Tránsito.</p>	
<p>2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.</p>	
<p>2.2.1 Fortalezas:</p>	<p>1. Personal comprometido con el quehacer institucional</p> <p>Cabe resaltar que el personal muestra un gran compromiso en la atención de personas migrantes, el cual tiene el perfil y la experiencia para operar el Programa.</p>
	<p>2. Coordinación entre actores involucrados</p> <p>Existe una adecuada coordinación entre el personal del Programa y los responsables de las Organizaciones y Enlaces Municipales, entre otros, a fin de establecer los puntos para la entrega de la ayuda humanitaria cuando la es requerida conforme a los flujos migratorios y rutas que siguen.</p>
	<p>3. Entrega oportuna de información al sistema de monitoreo</p> <p>El Programa genera información de manera oportuna sobre el número de migrantes beneficiados, lo cual le permite mandar información sobre el avance de los indicadores de la Matriz de Marco Lógico que se carga mensualmente en el SED y también manda reportes trimestrales para el Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIMEG).</p>
<p>2.2.2 Oportunidades:</p>	<p>1. Contar con aliados estratégicos</p> <p>Las Organizaciones, Enlaces Municipales, Albergues, Casas y Grupos para la atención de migrantes en el estado encargadas de brindar atención a los migrantes son ampliamente conocidas por el trabajo que realizan y debido a que son pocas. Por ello, los responsables del Programa tienen contacto permanente con estas instancias, las cuales pueden ser incorporadas como aliados estratégicos para la atención de la población migrante.</p>
<p>2.2.3 Debilidades:</p>	<p>1. No se cuenta con un Manual de Procesos del Programa y sus respectivos procedimientos</p> <p>No cuenta con un Manual de Procesos y tampoco con los Procedimientos que describan cada proceso, aun cuando el Programa cuenta con el un "Procedimiento - Atención a Migrantes en Tránsito", el cual es muy general y no cumple con las características de un Manual de Procesos y tampoco se cuenta con procedimientos para cada proceso identificado del Programa.</p>
	<p>2. Daños físicos al personal operativo del Programa.</p>

	<p>Para retirar los bienes del Almacén adquiridos para ayuda humanitaria, el escaso personal del Programa tiene que realizar labores de carga y estiaje de cajas con hasta 40 kilogramos de peso, colchonetas y cobijas en grandes cantidades, siendo que este personal es administrativo y no cuenta con las capacidades ni el entrenamiento para hacer este tipo de maniobras, lo que es realmente una situación muy inconveniente, por cuanto puede provocar en dicho personales lesiones graves, y exponer a la institución a demandas por incumplir los derechos laborales.</p>
<p>2.2.4 Amenazas:</p>	<p>1. Agotamiento del personal</p> <p>El personal del Programa muestra un gran compromiso en la atención de personas migrantes, sin embargo, actualmente existente una sola persona que se encarga de la operación de este y la Coordinadora del Programa, lo cual genera una sobre carga de trabajo debido a que el personal tiene que hacer todas las actividades del Programa en sus cuatro componentes, actividades de planeación, modificaciones presupuestales, recepción-análisis de solicitudes y revisión de la logística para las entregas y visitas en campo, elaboración de padrones de beneficiarios por asociaciones beneficiadas, padrones comunitarios y padrones individuales, atendiendo a los beneficiarios atendidos mes con mes, dichos padrones son elaborados de manera trimestral</p> <p>Aunado a lo anterior, se debe cumplir con las obligaciones en materia de transparencia, acciones de difusión de la contraloría social del programa, capturas de acciones y seguimiento en las plataformas SED e iGTO tanto de manera mensual como trimestral, entre otras actividades propias del programa en estudio</p>

### **Anexo 3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación**

#### **3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:**

El Programa Atención de Migrantes en Tránsito contó con un presupuesto asignado para 2024 de \$2,950,000.00 pesos, y estableció como meta otorgar: 1,000 apoyos en especie, beneficiar a 5 organizaciones con apoyos económicos y/o ayudas sociales económicas, 15 apoyos especiales y entregar 4,000 apoyos en especie, correspondientes a los cuatro componentes del Programa.

El grado de consolidación de los procesos del Programa Atención a Migrantes en Tránsito es de 84%. Esto se debe al resultado favorable que se encontró en los procesos que se encuentran estandarizados, el cumplimiento que se hace del sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores y los mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Existe un área de oportunidad para que el Programa eleve su grado de consolidación operativa en la medida que documente los procesos de este en forma y los acompañe con procedimientos detallados, esto debido a que en el caso de procesos documentados se considera que el Programa sólo cumple parcialmente.

Una vez publicadas las Reglas de Operación del Programa, las Organizaciones y Asociaciones, Enlaces Municipales, y Albergues o Casas para migrantes que atienden a población migrante envían su solicitud de apoyo en escrito libre al Programa para beneficio de un colectivo de migrantes. Asimismo, también los migrantes de forma individual pueden solicitar el apoyo del Programa, o en ocasiones, el propio programa puede apoyar a migrantes en una determinada situación plenamente justificada sin que medie una solicitud.

Posteriormente recibidas las solicitudes, se integran los expedientes conforme a cada componente. Para la selección de las solicitudes que se autorizan, cada componente tiene una ruta diferente.

El proceso de selección de beneficiarios tiene una connotación diferente en este Programa, ya que no se lleva a cabo propiamente una selección de beneficiarios, sino que se van otorgando los apoyos conforme van llegando las solicitudes mes con mes. No obstante, esto no representa una limitación del Programa debido a las características de la población que atiende.

Para las modalidades I y IV, la ayuda otorgada se hace conforme a la prelación de las solicitudes y el Plan de Trabajo que se elabora al iniciar el año y se describen las actividades y la logística a seguir para la entrega de los apoyos durante el año. En dicho Plan se plasma el conocimiento que se tiene sobre las Organizaciones de la sociedad civil, Enlaces Municipales y Albergues y casas en el estado encargadas de brindar atención, hospedaje, y asistencia humanitaria a personas migrantes en tránsito extranjeras, con las que han trabajado año con año, y conocen muy bien la labor en pro de las personas migrantes nacionales y extranjeras que ellas realiza, y que, inclusive, son ellas quienes guían a los responsables del Programa a los lugares en donde se registra la presencia de migrantes.

Con base a esto, no se recomienda que se defina ningún comité o mecanismo equivalente para la selección de las solicitudes que ingresan a la dependencia, en el entendido de que las instancias que generan las solicitudes al Programa son conocidas, aunque cabe mencionar que en las ROP está abierta la posibilidad a que los migrantes de manera individual presenten sus solicitudes, aunque esto último es muy poco frecuente.

Para el caso del componente II, que contempla otorgar ayudas sociales económicas para el fortalecimiento a asociaciones civiles para la atención de personas migrantes en tránsito, conforme a las ROP se establece un Comité de Validación. Una vez realizada la selección de las solicitudes aprobadas y emitida el Acta se les informa a los solicitantes de dicha resolución mediante un oficio de notificación, y se gestiona ante la Dirección Administrativa se les transfiera los recursos a los que son beneficiarios para su operación.

Para el caso del componente III, en el cual se brindan apoyos especiales, la meta es de 15 apoyos especiales en el año, por lo cual es este caso si es viable que el personal del Programa atienda las solicitudes que hacen los migrantes de manera individual, y que, de hecho, así ocurre en la mayoría de las veces, dado que estas son solicitudes personalizadas para cada caso. Conforme a la entrevista realizada, para este componente, las solicitudes son analizadas, y se autorizan conforme al monto establecido en ROP y a la situación que presente la propia solicitud.

Se identificó que, para todo este trabajo administrativo, solamente hay dos personas, la Coordinadora y una persona operativa, por lo que se genera una sobre carga de trabajo durante toda la semana laboral para la única persona operativa.

Se encontró que para preparar la logística para la entrega de ayuda humanitaria y asistir al Almacén de la SMEI desde Guanajuato ciudad a Silao y de ahí ir a las instalaciones de las organizaciones y asociaciones solamente hay dos personas, donde una es la única persona que opera el Programa y la otra es un trabajador administrativo que labora en otra área, pero que es prestado para que acompañe a la única operadora del programa a recoger los bienes adquiridos al Almacén. Es importante señalar que esta es una situación muy inconveniente debido a que la única persona que opera el Programa no tiene las capacidades físicas ni el entrenamiento para realizar labores de carga y estiaje de cajas con hasta 20 kilogramos de peso y cobertores en grandes cantidades.

Al término del proceso de entrega de los apoyos, el personal operativo del Programa sistematiza toda la información del proceso de apoyo a los migrantes. Para tal fin, las organizaciones, municipios y asociaciones reportan al Programa el número de migrantes beneficiados por los apoyos humanitarios. Esta información más la recopilada por el propio personal operativo del Programa al otorgar los apoyos especiales y la entrega de apoyos de forma directa a migrantes que requirieran se integra la relación definitiva de personas beneficiadas por el Programa.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:	
1.	Elaborar un Manual de Procesos con sus Procedimientos donde se describan claramente los procesos involucrados en la operación del programa, y para cada procedimiento se describa la normatividad que regula cada proceso, la descripción de sus actividades, los responsables de su ejecución, los formatos o registros que se generan en cada uno, los sistemas o aplicaciones que soportan la operación y la relación con las áreas con las que interactúan.
2.	Integrar un Listado de Instancias para la Atención de los Migrantes en Tránsito en el que se establezcan las Organizaciones y Asociaciones de la Sociedad Civil, Enlaces Municipales, Albergues, Casas y Grupos para la atención de migrantes nacionales y extranjeros en tránsito donde figure el número aproximado de migrantes que hayan atendido de 2022 a 2024 y los municipios en los que tienen cobertura principalmente.
3.	Preparar un Informe en el cual se reporten con precisión las cargas de trabajo del personal del Programa para determinar con información documentada si están laborando algunos de ellos más de 48 horas a la semana y el grado de estrés al que son sometidos, por lo que sea necesario solicitar un aumento en la plantilla en el personal en el Programa, el cual se considere como elemento justificativo en el proceso de planeación para determinar el presupuesto del Programa ante la SFIA.
4.	Integrar un Informe donde se justifique la utilización de una parte del recurso del Programa para contratar un servicio de carga que recoja la mercancía del Almacén de la SMEI y la entregue en las instalaciones de las organizaciones y asociaciones que solicitan la ayuda humanitaria, el cual sirva como elemento justificativo en la etapa de planeación para determinar el presupuesto del Programa ante la SFIA.

Anexo 4. Datos de la Instancia evaluadora	
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:	Vicente de Jesús Cell Reyes
4.2 Cargo:	Coordinador
4.3 Institución a la que pertenece:	Consultor Independiente (Persona Física)
4.4 Principales colaboradores:	Beatriz Castillo Rojas

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:	<a href="mailto:vicentecell@yahoo.com.mx">vicentecell@yahoo.com.mx</a>
4.6 Teléfono:	55 21 29 06 66

<b>Anexo 5. Identificación del programa</b>	
5.1 Nombre del programa evaluado:	Atención a Migrantes en Tránsito
5.2 Siglas:	No aplica
5.3 Ente público coordinador del programa:	Secretaría de Derechos Humanos
5.4 Poder público al que pertenece el programa:	<input checked="" type="checkbox"/> Poder Ejecutivo
	<input type="checkbox"/> Poder Legislativo
	<input type="checkbox"/> Poder Judicial
	<input type="checkbox"/> Ente Autónomo
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece el programa:	<input type="checkbox"/> Federal
	<input checked="" type="checkbox"/> Estatal
	<input type="checkbox"/> Local
5.6 Nombre de la unidad administrativa y del titular a cargo del programa:	
5.6.1 Nombre de la unidad administrativa a cargo del programa:	Coordinación de Atención a Migrantes en Origen, Tránsito, Destino y Retorno
5.6.2 Nombre del titular de la unidad administrativa a cargo del programa (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	Karla Stephanie Villegas Arellano <a href="mailto:karla.villegas@guajalajara.gob.mx">@guajalajara.gob.mx</a> Tel. 473 450 97 94

<b>Anexo 6. Datos de contratación de la evaluación</b>	
6.1 Tipo de contratación:	6.1.1 Adjudicación Directa ( )
	6.1.2 Invitación a tres ( X )
	6.1.3 Licitación Pública Nacional ( )
	6.1.4 Licitación Pública Internacional ( )
	6.1.5 Otro: (Señalar) ( )
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:	Dirección General de Planeación, Articulación y Evaluación de la Política Social. SEDESHU
6.3 Costo total de la evaluación:	\$42,649.73 sin IVA
6.4 Fuente de Financiamiento:	Recursos fiscales

<b>Anexo 7. Difusión de la evaluación</b>	
7.1 Difusión en internet de la evaluación:	<a href="http://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/">http://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/</a>



7.2 Difusión en internet del formato:	<a href="http://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/">http://desarrollosocial.guanajuato.gob.mx/monitoreo-y-evaluacion/</a>
---------------------------------------	---