Consultor Independiente

SEMARNAT
SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario G003 Regulación Ambiental

Producto 3: Informe Final de la Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario G003 Regulación Ambiental

Coordinador General de la Evaluación:

Cinthya Rocha Santos

Consultores:

Diana Andrea Nava Ugalde

Víctor Hugo Espinoza Trejo

Asistente de investigación:

Diego Gayosso Martínez

Agosto 30, 2018

Resumen ejecutivo

En cumplimiento a lo establecido en el Programa Anual de Evaluación 2018 que mandata realizar una Evaluación de Procesos al Programa Presupuestario G003 Regulación Ambiental (Pp G003) en 2018, a continuación, se presenta el Informe Final de dicha evaluación.

Para la realización de la presente evaluación se analizaron los principales documentos normativos y operativos con los que cuenta el Pp; asimismo, se aplicaron diversas entrevistas semiestructuradas a actores relevantes para la operación del Programa, así como grupos focales con el propósito de recabar información suficiente para valorar los diferentes procesos evaluados. Las unidades administrativas consideradas en el trabajo de campo fueron:

1. Dirección General de Impacto y Riesgo Ambiental;
2. Dirección General de Gestión Integral de Materiales y Actividades Riesgosas;
3. Dirección General de Gestión de la Calidad del Aire, Registro de Emisiones y Trasferencia de Contaminantes;
4. Dirección General de Zona Federal Marítimo Terrestre y Ambientes Costeros;
5. Dirección General de Vida Silvestre;
6. Dirección General de Gestión Forestal y de Suelos;
7. Dirección General Adjunta de Contacto Ciudadano;
8. Coordinación de Asesores de la Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental;
9. Coordinación de Políticas de Gestión de la Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental; y
10. Dirección General de Planeación y Evaluación de la Secretaría, a través de la Dirección de Análisis e Instrumentos (DAI)

Como resultado del trabajo de gabinete y de campo realizado, se detectó que el Programa ejecuta siete de los nueve procesos definidos por el Modelo General de Procesos (MGP) que define la Secretaría de la Función Pública; dichos procesos son: Planeación, Comunicación Interna y Externa, Producción de Entregables, Entrega, Control, Monitoreo y Evaluación Externa. Los procesos que no considera el Programa debido a su modalidad y naturaleza específica son: Selección de Beneficiarios y Seguimiento a Destinatarios.

El análisis y valoración de cada uno de los procesos permitió describirlos y mapearlos, así como identificar a los actores que intervienen en cada uno y detectar los mecanismos de

coordinación y colaboración con el propósito de detectar las principales fortalezas y áreas de oportunidad de cada uno.

Dicho análisis, junto con la medición de los atributos de cada proceso permitió realizar una valoración global tanto cualitativa como cuantitativa del Programa. De esa forma, se determinó que, en términos generales, la valoración global correspondiente al Programa es de 3.5 puntos en una escala de 0 al 5 puntos.

Con respecto al nivel de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos evaluados, se obtuvieron las siguientes valoraciones:

- El 75% de los procesos son eficientes;
- El 93% de ellos son oportunos;
- 43% del total de los procesos se consideran suficientes; y
- 58% de los procesos son pertinentes.

Los resultados de la valoración cuantitativa están respaldados en la información que se detalla en este documento, misma que ha permitido generar una serie de recomendaciones entre las que se encuentran: a) automatizar la mayor cantidad de trámites del Programa; b) valorar la pertinencia de buscar la especialización de las UR para la gestión de los trámites; c) implementar una Guía Interactiva Virtual para informar a los promoventes sobre los trámites y sus requisitos; d) implementar programas de capacitación del personal focalizados; e) documentar, formalizar y articular los procesos de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa. De implementarse dichas recomendaciones, será posible mejorar la gestión y la forma en la que opera el Programa presupuestario G003 Regulación Ambiental.

Índice

Introducción 5
1. Diagnóstico del Programa G003 9
1.1 Antecedentes. 9
1.2 Vinculación del Programa presupuestario G003 con la planeación nacional 10
1.2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 10
1.2.2 Alineación con Planes y Estrategias Nacionales y Sectoriales. 11
1.2.3 Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 12
1.3 Problema o necesidad de Política Pública. 15
1.4 Objetivo del Programa presupuestario G003 Regulación Ambiental 16
2. Descripción del contexto en el que opera el Pp G003 Regulación Ambiental 20
2.1 Unidades Responsables de la Operación del Programa. 20
3. Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos. 36
4. Alcance y Enfoque Metodológico 48
4.1 Alcance de la Evaluación. 48
4.2 Enfoque Metodológico 49
5. Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación 51
6. Descripción de los Procesos 58
7. Medición de los atributos de los procesos y subprocesos 149
8. Hallazgos y resultados 181
i. Valoración integral 181
ii. Buenas prácticas 185
iii. Áreas de mejora y cuellos de botella 189
iv. Propuestas de modificaciones a la normatividad 193
9. Conclusiones y recomendaciones 196
Conclusiones 196
Recomendaciones 207
10. Bibliografía 214

11. Anexos 216
Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp 216
Anexo II. Ficha de identificación y equivalencia de procesos del Pp 222
Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp. 224
Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos 239
Anexo V: Propuesta de modificación a los documentos normativos o institucionales.. 247
Anexo VI. Análisis FODA de la operación del Pp 249
Anexo VII. Valoración global cuantitativa 253
Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp 258
Anexo IX. Sistema de monitoreo de gestión 264
Anexo X. Estudios de caso: descripciones en profundidad y análisis. 267
Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo y bases de datos 268
Anexo XII. Base de Datos 269
Anexo XIII. Instrumentos de Recolección de Información. 270
Anexo XIV. Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación 275
Anexo XV. Formato de Aspectos Relevantes de la Evaluación 276

Introducción

En el ámbito público, el objetivo de toda evaluación es revisar periódicamente el cumplimiento de los objetivos y metas de las políticas, programas o intervenciones públicas con el propósito de corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos, según los resultados de dichas evaluaciones.

Para cumplir con dicho objetivo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) en coordinación con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de desarrollo Social (CONEVAL), emiten cada año el Programa Anual de Evaluación de los Programas Federales y de los Fondos de Aportaciones para el Ejercicio Fiscal (PAE) cuyo objetivo es dar a conocer las evaluaciones que se deberán llevar a cabo en cada ejercicio fiscal, así como definir las políticas, programas y acciones aplicables.

Para 2018, el PAE establece el desarrollo de una Evaluación de Procesos al Programa presupuestario G003 Regulación Ambiental, la cual deberá realizarse en apego al modelo de Términos de Referencia (TdR) publicados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), a través de la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED).

Una evaluación de procesos busca analizar, mediante el trabajo de campo, si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión. En este sentido, el objetivo general de esta evaluación es contribuir a la mejora de la gestión y organización del Pp G003 Regulación Ambiental, mediante la realización de un análisis y valoración de su operación, de modo que se permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente. Asimismo, pretende cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Valorar si la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la gestión operativa del Pp G003 en sus distintos niveles es adecuada para el logro de sus objetivos;
- Valorar en qué medida los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, operativos del Pp G003 son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos;
- Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos (“cuellos de botella”) que hubiese en la operación del Pp G003;
- Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Pp G003;

- Valorar si la estructura organizacional para la operación del Pp G003 es la adecuada de acuerdo con sus objetivos; y
- Formular recomendaciones específicas, concretas y derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Pp G003 a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos.

El Pp G003 Regulación Ambiental se centra en la provisión de una adecuada y eficiente gestión ambiental [1] mediante el otorgamiento de autorizaciones, permisos, trámites, licencias y concesiones, cuya finalidad es preservar el patrimonio natural garantizando que se realicen con un enfoque de cuidado y de protección al medio ambiente atendiendo de esa manera uno de los principales retos que enfrenta México en la actualidad: considerar al medio ambiente como elemento para elevar la competitividad y el desarrollo económico y social.

La Unidad Responsable (UR) del Programa es la Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental; no obstante, el Pp G003 opera a través de sus seis Direcciones Generales (DG) y de las Delegaciones ubicadas en las diferentes entidades federativas. Dichas DG son: Dirección General de Gestión Integral de Materiales y Actividades Riesgosas (DGGIMAR), Dirección General de Zona Federal Marítimo Terrestre y Ambientes Costeros (DGZFMTAC), Dirección General de Vida Silvestre (DGVS), Dirección General de Impacto y Riesgo Ambiental (DGIRA), Dirección General de Gestión Forestal y de Suelos (DGGFS) y Dirección General de Gestión de la Calidad del Aire y Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes (DGGCARETC).

Considerando lo anterior y con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en el *Anexo I. Especificaciones Técnicas* de los Términos de Referencia (TdR) de la Solicitud de Cotización No. 025/2018 publicada en la página electrónica www.compranet.gob.mx, se presenta el *Informe Final de la Evaluación de Procesos del Pp G003*, el cual se conforma de nueve apartados; en el primero, se presenta un diagnóstico del Pp G003 en el que se da cuenta del problema o necesidad que busca atender el Programa Presupuestario G003 Regulación Ambiental. Asimismo, se describen los objetivos del Programa, se identifican sus Componentes y se detallan las principales atribuciones de las UR que participan en su ejecución.

[1] Para efectos de la presente evaluación, se definirá gestión ambiental, en los términos que señala la División del Medio Ambiente del Banco Interamericano de Desarrollo, como aquel "conjunto de acciones emprendidas por la sociedad, o parte de ella, con el fin de proteger el medio ambiente y que para lograrlo echan mano de instrumentos que movilizan a la sociedad para llevar a cabo tareas concretas destinadas a lograr los objetivos planteados por las políticas".

En el segundo apartado se describe el contexto en el que opera el Pp G003, es decir, las Unidades Responsables (UR) que lo operan y la situación organizacional en la que se enmarca su operación; posteriormente, en el tercer apartado, se realiza una primera aproximación al análisis de los procesos mediante los cuales opera el Pp G003 a través de un diagnóstico inicial que se desarrolla en el marco del Modelo General de Procesos en cumplimiento a lo que establecen los TdR de la Evaluación. En dicho apartado se presenta, de forma general, una breve descripción y análisis de los procesos que serán evaluados, así como la descripción de sus objetivos.

En el cuarto apartado se especifica el alcance de la evaluación, valorando el grado de consolidación operativa con la que cuenta el Pp G003, así como el enfoque metodológico que se empleará para la realización del trabajo en campo cuya finalidad es confirmar y complementar la información obtenida mediante la revisión documental. En este apartado se detallan los instrumentos que serán aplicados para la recolección de información a través de las entrevistas y el grupo focal.

En el apartado cinco de este informe se presenta la metodología para aplicar los instrumentos de recolección de información en el trabajo en campo, así como la identificación de los actores relevantes que serán entrevistados para obtener información crucial sobre cada uno de los procesos a través de los cuales opera el Pp G003.

Con base en la información obtenida tanto en la revisión documental considerada en el análisis de gabinete como en el trabajo de campo; en el apartado sexto se presenta la descripción de los procesos y subprocesos del Pp G003 en el que se lleva a cabo una reseña de las actividades que se realizan, de los insumos y productos, se identifican los riesgos y los sistemas involucrados, así como la opinión de los actores involucrados en cada uno de los procesos evaluados; ello, con la finalidad de emitir una valoración general de los procesos del Pp G003.

Considerando la información de la descripción de cada proceso, en el séptimo apartado del informe se medirán los atributos de cada proceso, para lo cual se valorarán aspectos como la eficiencia, la oportunidad, la suficiencia y la pertinencia de cada uno de ellos.

Posteriormente, en el octavo apartado se detallan los hallazgos y resultados los cuales se derivan del análisis desarrollado en la presente evaluación y se basan en la información documental, en las entrevistas y el grupo focal. Dicha información permite realizar las valoraciones integrales para cada proceso, así como identificar las buenas prácticas y las áreas de mejora en la operación del Pp G003.

Finalmente, en la novena sección de la Evaluación se detallan las principales conclusiones y las recomendaciones; mismas que, de ser atendidas, mejorarán la operación del Pp G003 y permitirán eficientizar la consecución de sus objetivos.

1. Diagnóstico del Programa G003

En esta primera sección se describen las características principales del programa, así como sus Componentes; ello, con la finalidad de contar con un panorama general de su objetivo, estructura y funcionamiento.

1.1 Antecedentes.

El Programa presupuestario G003 Regulación Ambiental es un programa federal modalidad G definido "para el desempeño de funciones "el cual, según el Manual de Programación y Presupuesto de la SHCP, se orienta a las actividades destinadas a la reglamentación, verificación e inspección de las actividades económicas y de los agentes del sector privado, social y público.

Según el Diagnóstico del Programa elaborado por la SGPA en 2014, la necesidad o problema que el Pp G003 pretende atender como aquella situación en la que "la gestión ambiental que se formula e integra no promueve el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, ni el manejo responsable de sustancias químicas o la calidad en los proceso, trámites y servicios ambientales".

En ese sentido, el Pp G003 cuenta con actividades para la provisión de los diferentes instrumentos de gestión, mismos que permiten la generación de los Componentes que se encuentran definidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), los cuales se detallan en el apartado 1.4 del presente Informe.

Para proveer los diferentes Componentes, la Subsecretaría de Gestión para la Protección del Ambiente ha implementado desde 2002 un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con el objetivo de estandarizar los procesos relacionados con la demanda de los usuarios sobre los trámites que son de su competencia, los cuales están inscritos en la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (antes COFEMER) y se resuelven tanto en oficinas centrales como en las Delegaciones. El SGC se aplica en la ejecución de los procesos de Realización de Trámites, Planeación de la Calidad, Medición, Análisis y Mejora y de Gestión de Recursos y Servicios.

Además del SGC, la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales cuenta con un sistema de monitoreo denominado Sistema Nacional de Trámites (SINAT) que surge en el marco del Acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de junio de 2005. En dicho Acuerdo se establece a el Sistema será la herramienta informática para el seguimiento de los trámites que ingresan a la dependencia.

1.2 Vinculación del Programa presupuestario G003 con la planeación nacional

Según lo señala la Evaluación de Consistencia y Resultados (ECR) realizada en 2016, la Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental, a través del Pp G003 Regulación Ambiental, autoriza la viabilidad de proyectos de inversión mediante el otorgamiento de permisos, licencias y trámites cuya finalidad es preservar el patrimonio natural, garantizando que se realicen con un enfoque de cuidado y de protección al medio ambiente.

Lo anterior, muestra una adecuada vinculación con lo establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), el Plan Nacional de Desarrollo (PND), el Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales (PROMARNAT) y con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, tal como se detalla a continuación.

1.2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La protección ambiental es considerada desde el Constituyente de 1917, a través del Artículo 27° que establece la conservación de los recursos naturales y consagra el principio de función social de la propiedad. Hasta 1971 las normas ambientales se regían bajo el eje del derecho a la salud para garantizar la seguridad y sobrevivencia del ser humano, por lo cual se reformaron los Artículos 27 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y se expidió la Ley Federal para Prevenir y Controlar la Contaminación Ambiental que dio atribuciones al Consejo General de Salubridad para dictar las medidas conducentes.

Asimismo, como una medida para garantizar el interés público y social en la procuración de un ambiente limpio y sano; en 1982, se dio peso punitivo a la Ley Federal de Protección al Ambiente (DOF, 11-I-1982).

Sin embargo, aunque en México ya existían las bases constitucionales para la protección del entorno natural, fue hasta 1999 (DOF, 28-VI-99) cuando se añade el párrafo quinto al Artículo 4° constitucional, el cual señala el principio de proteger un medio ambiente adecuado para que toda persona pueda disfrutar de desarrollo y bienestar. En tanto que, el Artículo 25° incorpora el concepto de sustentable (sostenible), con lo cual se establece la base constitucional del desarrollo sustentable (sostenible) en nuestro país.

De los Artículos 25°, sexto párrafo; 26°; 27°, tercer párrafo, y 73°, fracciones XVI, 4ª y XXIX-G, así como de los Arts.115° y 124° de la Constitución, emanan normas secundarias que regulan la conducta humana y social frente a los recursos naturales y los ecosistemas, y se

establece la competencia y participación de los gobiernos estatales y municipales en la temática ambiental.

Además, como una forma de garantizar el pleno ejercicio de los derechos sociales consagrados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y para asegurar el acceso de toda la población al desarrollo social, la Ley General de Desarrollo Social establece una serie de derechos sociales entre los que se encuentran el que concierne a un medio ambiente sano para lo cual en su Artículo 13° determina que la planeación del desarrollo social incluirá los programas municipales; planes y programas estatales; programas institucionales, regionales y especiales entre los que se encuentra el Programa de Regulación Ambiental.

1.2.2 Alineación con Planes y Estrategias Nacionales y Sectoriales.

A. Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018 considera al Desarrollo Sustentable dentro de su Meta Nacional "México Próspero", particularmente, en el objetivo 4.4 "Impulsar y orientar un crecimiento verde, incluyente y facilitador que preserve nuestro patrimonio natural al mismo tiempo que genere riqueza, competitividad y empleo" y en las estrategias 4.4.1 y 4.4.4:

Estrategia 4.4.1. Implementar una política integral de desarrollo que vincule la sustentabilidad ambiental con costos y beneficios para la sociedad.

Estrategia 4.4.4. Proteger el patrimonio natural.

B. Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales (PROMARNAT)

El PROMARNAT establece en su objetivo 4 "Recuperar la funcionalidad de cuencas y paisajes a través de la conservación, restauración y aprovechamiento sustentable del patrimonio natural" a través de las siguientes estrategias.

Estrategia 4.2. Desarrollar y fortalecer la producción y productividad forestal, para mejorar la calidad de vida de propietarios y poseedores del recurso.

Estrategia 4.4. Proteger la biodiversidad del país, con énfasis en la conservación de las especies en riesgo.

Estrategia 4.5. Promover la integración de diferentes esquemas de conservación, fomento a buenas prácticas productivas y uso sustentable del patrimonio natural.

Estrategia 4.7. Atender y aprovechar la Agenda Internacional enfocada a proteger, conservar y aprovechar sustentablemente los ecosistemas, su biodiversidad y servicios ambientales.

Además, el objetivo 5 del PROMARNAT 2013-2018 propone detener y revertir la pérdida de capital natural y la contaminación del agua, aire y suelo a través de su estrategia:

5.3. Fortalecer el marco normativo y la gestión integral para manejar ambientalmente materiales y residuos peligrosos y remediar sitios contaminados.

1.2.3 Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible brinda un marco de actuación de largo plazo orientado al desarrollo sostenible de las naciones y, en el caso de México, es afín a los principios contenidos en la CPEUM. Dicha Agenda fue aprobada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) el 25 de septiembre de 2015 y tiene el propósito de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. La Agenda establece 17 objetivos y cada objetivo cuenta metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años.

Lo anterior cobra mayor relevancia a la luz de las recientes modificaciones realizadas a la Ley de Planeación publicadas en el DOF el 16 de febrero de 2018, las cuales señalan en su ARTÍCULO QUINTO TRANSITORIO que “las Administraciones Públicas Federales correspondientes a los períodos 2018-2024 y 2024-2030 podrán considerar en su contenido las estrategias para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas, contenidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Para efectos de lo anterior, se considerarán las propuestas que, en su caso, elabore el Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”.

Bajo este contexto, es importante señalar que el Pp G003 se vincula a los objetivos 11, 12, 14 y 15 de los ODS, los cuales señalan:

Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Meta 11.6 Reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.

Meta 11.b Aumentar considerablemente el número de ciudades y asentamientos humanos que adoptan e implementan políticas y planes integrados para promover la inclusión, el uso eficiente de los recursos, la mitigación del cambio climático y la adaptación a él y la resiliencia ante los desastres.

Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Meta 12.2 Lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.

Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

Meta 14.2 Gestionar y proteger sosteniblemente los ecosistemas marinos y costeros para evitar efectos adversos importantes, incluso fortaleciendo su resiliencia, y adoptar medidas para restaurarlos a fin de restablecer la salud y la productividad de los océanos.

Meta 14.5 Conservar al menos el 10% de las zonas costeras y marinas, de conformidad con las leyes nacionales y el derecho internacional y sobre la base de la mejor información científica disponible.

Objetivo 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

Meta 5.2 Promover la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, poner fin a la deforestación, recuperar los bosques degradados e incrementar la forestación y la reforestación a nivel mundial.

Al respecto, la Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental llevó a cabo un ejercicio de alineación en el Programa Anual de Trabajo (PAT) en 2017 en el que se aprecia con mayor claridad la vinculación entre las metas establecidas en el PAT y las metas de los ODS; dicha alineación se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 1. Alineación de las metas del PAT con las metas de los ODS.

UR	Meta PAT	ODS	Meta ODS
DGIRA	**NA**	**NA**	**NA**
DGVS	Incorporar 600,000 hectáreas adicionales al sistema de Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre (SUMA)	Objetivo 15: Vida y ecosistemas terrestres	15.a Movilizar y aumentar de manera significativa los recursos financieros procedentes de todas las fuentes para conservar y utilizar de forma sostenible la diversidad biológica y los ecosistemas
DGZFMTAC	Emitir 1,800 resolutivos con criterios de sustentabilidad brindando certidumbre de uso y aprovechamiento	Objetivo 14: Vida submarina	14.5 Para 2020, conservar por lo menos el 10% de las zonas costeras marinas de conformidad con las leyes nacionales y el derecho internacional y sobre la base de la mejor información científica disponible
DGGCARETC	Elaborar y publicar tres nuevos Programas de Gestión para mejorar la Calidad del Aire (ProAire)	Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles	11.6 De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de desechos municipales y de otro tipo
DGGIMAR	Realizar la gestión y el seguimiento a las acciones para la remediación de un sitio contaminado considerado prioritario	Objetivo 12. Producción y consumo responsable	12.4 De aquí a 2020, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos y reducir significativamente su liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y medio ambiente
DGGFS	Elaborar y publicar el Anuario Estadístico de la Producción Forestal 2017	Objetivo 15: Vida y ecosistemas terrestres	15.2 Para 2020, promover la gestión sostenible de todos los tipos de bosques degradados e incrementar la forestación y reforestación a nivel mundial

Fuente: Elaboración Propia con datos del documento “Alineación PAT-ODS” de la SGPA.

En el caso de la DGIRA es importante señalar que, para el PAT 2018, no se estipuló compromiso alguno debido a que, a la fecha, dicha DG ha concluido los compromisos establecidos para esta Unidad Administrativa establecidos en el PROMARNAT 2013-2018.

Por lo anterior, la meta originalmente planteada para la DGIRA que buscaba "atender el doble de trámites en materia de evaluación del impacto ambiental, ingresados en forma electrónica respecto de los ingresados en 2017", ha quedado fuera del ámbito de prioridades para ser considerada en el PAT 2018 ya que se constituye como una meta de gestión y suficientemente atendida a través de otros instrumentos de planeación (MIR y acciones del PROMARNAT 2018). Dicha situación se establece en un correo electrónico intrainstitucional en el que se da respuesta a la solicitud hecha por la Coordinación de Políticas de Gestión para capturar el avance de las metas del PAT 2018 enviado el día 4 de mayo del presente año.

1.3 Problema o necesidad de Política Pública.

El Programa presupuestario G003 Regulación Ambiental cuenta con un Diagnóstico realizado por la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) en 2014, en el que se alerta del incremento en el proceso de degradación y pérdida de ecosistemas terrestres en México; siendo que una importante proporción de su territorio se ha transformado en campos agrícolas, pastizales y zonas urbanas; y muchos de los ecosistemas que aún persisten muestran, en mayor o menor medida, signos de alteración.

Las consecuencias ambientales de la remoción y degradación de la cubierta vegetal se advierten claramente en México y van desde el deterioro mismo del paisaje hasta la degradación de los suelos y de su función productiva, la pérdida de la biodiversidad, la reducción de la disponibilidad y la calidad de las aguas superficiales y subterráneas, así como la escasez y baja producción de muchos productos que se derivan directa o indirectamente de los recursos naturales que proveen los ecosistemas. De igual modo, la vulnerabilidad de muchas regiones ante eventos meteorológicos extremos, como, por ejemplo, lluvias torrenciales, inundaciones, ventiscas y huracanes, se debe en parte, al deterioro y pérdida de los ecosistemas naturales.

El proceso de industrialización ha producido el deterioro del medio ambiente a causa de la liberación de contaminantes (ej. hidrocarburos totales del petróleo, metales pesados, bifenilos policlorados, compuestos orgánicos persistentes, entre otros), producto de la inadecuada disposición de residuos, los accidentes durante el almacenamiento y transporte de materiales peligrosos, así como por prácticas deficientes de diseño e ingeniería.

Lo anterior, ha contribuido a la multiplicación de sitios contaminados que representan un riesgo a la salud humana y al ambiente, dependiendo del tipo de los materiales y residuos peligrosos que involucran; por lo que es preciso identificar y remediar aquellos sitios en los que éstos se presentan, ya que no sólo se parte de una necesidad ambiental sino de la urgencia de un desarrollo urbano económico y sustentable.

Bajo este escenario, la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, a través de la Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental, busca promover la conservación de la biodiversidad del país, detener y revertir el deterioro de los ecosistemas forestales, la restauración de suelos, promover el desarrollo integral costero, el manejo adecuado de los materiales y residuos peligrosos, así como mejorar la gestión para la calidad del aire, para lo cual se apoya en la los diferentes instrumentos de gestión que provee mediante la ejecución del Pp G003.

1.4 Objetivo del Programa presupuestario G003 Regulación Ambiental

Con base en el Diagnóstico del Programa presupuestario G003 Regulación Ambiental elaborado en 2014, la necesidad o problema que se pretende atender se refiere a: “La gestión ambiental que se formula e integra no promueve el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, ni el manejo responsable de sustancias químicas o la calidad en los procesos, trámites y servicios ambientales”.

Dada la definición del problema, es posible señalar que, a través de la gestión ambiental, el Pp G003 busca reducir el problema del uso ineficiente y poco sustentable de los recursos naturales, reduciendo los principales impactos ambientales que se presentan a continuación y que son derivados de la construcción y ejecución de los proyectos de inversión:

- la pérdida de cobertura vegetal forestal;
- la fragmentación de los ecosistemas;
- la afectación de especies de flora y fauna.

Por ello, con base en la Matriz de Indicadores para Resultados de 2018 el Pp G003 tiene como objetivo o propósito:

> **“Regular el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y la prevención de la contaminación a través de la gestión ambiental.”**

Para cumplir con dicho objetivo, el Pp G003 cuenta con actividades para la gestión de los diferentes instrumentos de gestión, mismos que se encuentran definidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).[2] Asimismo, los Componentes definidos en la MIR son provistos por las diferentes Direcciones Generales y la Delegaciones, lo cual se describe con mayor detalle en el apartado 2. En la tabla 2, se presentan los Componentes del Pp G003, así como las Direcciones responsables de cada uno de ellos.

Tabla 2. Componentes del Programa y Unidades Responsables (MIR 2018)

Componente	Actividad	Unidad Responsable
Componente 1: Sitios contaminados con materiales y residuos peligrosos atendidos	1. Investigación de mercado 2. Procesos de licitación 3. Acciones de limpieza y remediación	DGGIMAR
Componente 2: Kilómetros de la zona federal marítimo terrestre y terrenos ganados al mar con criterios de sustentabilidad delimitados.	1. Emitir resolutivos con criterios de sustentabilidad brindando certidumbre de uso y aprovechamiento	DGZFMTAC
Componente 3: Instrumentos de gestión ambiental para la regulación y control de emisiones a la atmósfera aplicados	1. Recepción de la Cédula de Operación Anual para análisis de información	DGGCARETC
Componente 4: Superficie destinada a la conservación y aprovechamiento sustentable de la vida silvestre incrementada	1. Recepción de solicitudes registro de Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre 2. Evaluación de información 3. Emisión de dictamen 4. Cuantificación de superficie de proyectos autorizados	DGVS
Componente 5: Compensación ambiental por cambio de uso de suelo aplicada	1. Evaluación del Estudio Técnico Justificativo (ETJ) para el Cambio de uso de suelo en terrenos forestales 2. Cálculo del pago al Fondo Forestal Mexicano 3. Emisión de resolutivo	DGGFS

[2] Para efectos de la presente evaluación, se tomará en cuenta la MIR 2018, ya que es la que se encuentra vigente.

Componente	Actividad	Unidad Responsable
Componente 6: Procedimiento de evaluación en materia de impacto ambiental digitalizado	1. Atención y asesoría de usuarios en línea para el ingreso de solicitudes en materia de impacto ambiental 2. Evaluación y resolución de solicitudes recibidas a través de la plataforma electrónica	DGIRA
Componente 7: Saneamiento forestal para el control de plagas o enfermedades forestales notificado	1. Notificación de saneamiento en áreas forestales afectadas por plagas y enfermedades	DGGFS
Componente 8: Superficie sujeta a manejo forestal sustentable incrementada	1. Resolución de solicitudes de aprovechamiento forestal sustentable	DGGFS
Componente 9: Instrumentos de gestión ambiental para el manejo de residuos peligrosos aplicados	1. Recepción de solicitudes en materia de manejo de residuos peligrosos 2. Evaluación de información contenida en las solicitudes 2. Emisión de resolutivo	DGGIMAR

Fuente: Elaboración propia con información del Portal de Transparencia Presupuestaria de la SHCP.

Tomando en cuenta la clasificación que presenta Rodríguez-Becerra (2002) en términos de regulación ambiental, se puede señalar que el Pp G003 provee una gestión ambiental a partir de instrumentos administrativos. En la Tabla 3 se presenta la clasificación de los instrumentos que pueden ser aplicados en términos de la regulación ambiental.

Tabla 3. Clasificación de los Instrumentos de Regulación Ambiental

Instrumento	Objetivos
Regulación directa	Basados en la promulgación de normas y en la ecuación coerción sanción; es decir, se trata de la forma tradicional de hacer cumplir la ley llevada al campo de la conducta ambiental.
Administrativos	Consisten en el otorgamiento de licencias, permisos y demás modos de adquirir el derecho a usar los recursos naturales previstos en las diferentes legislaciones. La licencia ambiental ha sido el instrumento predominante dentro de esta categoría.
Económicos	Dirigidos a hacer que las fuerzas del mercado sean las principales propiciadoras del cumplimiento de las metas ambientales de la sociedad.
Educación, la investigación, la asistencia técnica y la información ambiental	Formación del entramado cognitivo-informativo, es decir, a formar las condiciones bajo las que se produce, interpreta y aplica el conocimiento sobre los temas ambientales

Fuente: Elaboración propia con base en la clasificación realizada por Becerra en su artículo "Gestión ambiental en América Latina y el Caribe".

En ese sentido, se puede identificar que el Programa de Regulación Ambiental G003 se encarga, según sus componentes, de proveer instrumentos de gestión de tipo administrativos cuyo propósito es prever y mitigar los impactos ambientales a que dé lugar la actividad objeto de la licencia o permiso que se solicite a través de los diferentes trámites.

2. Descripción del contexto en el que opera el Pp G003 Regulación Ambiental

2.1 Unidades Responsables de la Operación del Programa.

Las atribuciones conferidas a la Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental (SGPA) en materia de gestión ambiental se establecen en el Artículo 9° del Reglamento Interior de la SEMARNAT, entre las cuales destacan: Expedir, en el ámbito de su competencia, los lineamientos a que deberán sujetarse las unidades administrativas de su adscripción y las delegaciones federales de la Secretaría en el ejercicio de los *actos de autoridad* en materia de bienes nacionales [3] competencia de la Secretaría, protección al ambiente y de conservación y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales", así como "Proponer al Secretario, mecanismos de coordinación entre la Federación y las entidades federativas, con el objeto de apoyar la gestión institucional de éstas en la descentralización de los *actos de autoridad* en las materias que correspondan a las direcciones generales de su adscripción".

Para la gestión de los trámites que se derivan de la operación del Pp G003, la SGPA se apoya en sus seis Direcciones Generales (DG) y en las Delegaciones. Las DG son: de Gestión Integral de Materiales y Actividades Riesgosas, de Impacto y Riesgo Ambiental, de Gestión Forestal y de Suelos, de Vida Silvestre, de Zona Federal Marítimo Terrestre y Ambientes Costeros, y la de Gestión de Calidad del Aire y Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes. Con base en los Manuales de Organización de las Direccione Generales, cada una de ellas tiene objetivos específicos en términos de los instrumentos de gestión que están a su cargo, tal como se detalla a continuación.

I. Dirección General de Gestión de la Calidad del Aire y Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes (DGGCARETC)

A través de dicha DG se busca fortalecer la política nacional de cambio climático y cuidado al medio ambiente para transitar hacia una economía competitiva, sustentable, resiliente y de bajo carbono. Implementando estrategias basadas en el desarrollo y promoción de instrumentos de política para la prevención y mitigación de emisiones a la atmósfera. Así

[3] Se entiende por Bienes Nacionales aquellos bienes que constituyen el patrimonio de la Nación que son señalados en los artículos 27, párrafos cuarto, quinto y octavo; 42, fracción IV, y 132 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; los bienes de uso común que se encuentran en el artículo 7 de la Ley General de Bienes Nacionales, los bienes muebles e inmuebles de la Federación; los bienes muebles e inmuebles propiedad de las entidades. Entre los Bienes Nacionales competencia de la SEMARNAT se encuentran las Zonas Federales Marítimo-Terrestres, los terrenos ganados natural o artificialmente al mar, ríos, corrientes, lagos, entre otros.

como, el fortalecimiento de la normatividad y gestión nacional para conseguir estándares altos de calidad atmosférica propiciando un ambiente saludable a la población.

Según lo establece el Reglamento Interior de la SEMARNAT, la DGGCARETC cuenta con las siguientes atribuciones en materia de gestión ambiental, las cuales pueden relacionarse con el Pp G003:

- Expedir las autorizaciones en materia de emisiones a la atmósfera, así como las licencias, permisos o constancias en las materias de su competencia, resolver sobre su actualización o modificación y suscribir todos los actos de autoridad de competencia federal en materia de atmósfera, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables, así como suspenderlas, revocarlas o cancelarlas en cumplimiento a resoluciones administrativas o judiciales;
- Expedir, en el ámbito de su competencia, las autorizaciones a que se refiere el artículo 49 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización; y
- Tramitar los procedimientos relativos al otorgamiento, modificación, prórroga, revocación, suspensión, anulación, declaración de nulidad, ineficacia o extinción, parcial o total, de los permisos, licencias o autorizaciones, en las materias de su competencia, que se hayan presentado ante las delegaciones federales cuando hayan sido atraídos por el Subsecretario de su adscripción en términos de la fracción VIII del artículo 9 del presente Reglamento y, formular y proponerle el proyecto de resolución correspondiente.

II. Dirección General de Gestión Integral de Materiales y Actividades Riesgosas (DGGIMAR)

La DGGIMAR expide autorizaciones para la instalación y operación de sistemas para el almacenamiento, transporte, reúso, reciclaje, tratamiento, incineración y disposición final de residuos peligrosos; la importación y exportación de materiales y residuos peligrosos; la remediación de sitios contaminados con estos; así como emitir observaciones y recomendaciones sobre los estudios de riesgo ambiental y aprobar los programas para la prevención de accidentes de las actividades altamente riesgosas en operación. Según el Reglamento Interior de la SEMARNAT, la DGGIMAR cuenta con las siguientes atribuciones en materia de gestión ambiental:

- Expedir, suspender, revocar o anular, total o parcialmente, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables, autorizaciones, y registros para la realización de actividades altamente riesgosas, el manejo de materiales y residuos peligrosos, la transferencia de sitios contaminados, el tratamiento de suelos contaminados y materiales semejantes a suelos y la prestación de los servicios correspondientes, así

como autorizar la transferencia, modificación o prórroga de las mismas, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables;

- Emitir observaciones y recomendaciones sobre los estudios de riesgo ambiental de actividades altamente riesgosas en operación, analizar, y participar en la evaluación de los estudios de riesgo que se presenten con las manifestaciones de impacto ambiental e informes preventivos de nuevos proyectos, así como expedir, modificar, suspender, revocar o anular, total o parcialmente la aprobación de los programas para la prevención de accidentes, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables; y
- Expedir, prorrogar, suspender, anular o revocar, total o parcialmente, las autorizaciones para la importación, exportación de materiales y residuos peligrosos; así como otorgar, cuando proceda, el consentimiento para el tránsito de materiales y residuos peligrosos por el territorio nacional, en ambos casos, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables.

III. Dirección General de Gestión Forestal y de Suelos (DGGFS)

Se encarga de dictaminar los programas de manejo forestal, así como la autorización y elaboración de criterios ambientales para el aprovechamiento de recursos forestales, maderables, no maderables, plantaciones forestales comerciales y centros de almacenamiento y transformación de materias primas forestales, así como de los avisos de aprovechamiento de recursos forestales no maderables y plantaciones forestales comerciales

- Expedir las autorizaciones, constancias, notificaciones y documentos, recibir los avisos e informes, así como ejercer los demás actos de autoridad relativos a la aplicación de las disposiciones jurídicas en materia de aprovechamiento sustentable, conservación, protección y restauración de los recursos forestales y de los suelos, así como participar en la formulación de la política en esta materia con las unidades competentes de la Secretaría;
- Autorizar, suspender, revocar, anular y nulificar el cambio de uso de suelo en terrenos forestales, siempre que lo soliciten entidades o dependencias de la Administración Pública federal, estatal, municipal o del Distrito Federal de acuerdo con las disposiciones jurídicas aplicables; y
- Otorgar, suspender, anular, nulificar y revocar, total o parcialmente, las autorizaciones en materia de sanidad forestal, y expedir la documentación fitosanitaria que se requiera para la movilización, importación y exportación de productos y subproductos forestales, en coordinación con las dependencias competentes de la Administración Pública Federal, así como efectuar las notificaciones para llevar a cabo los trabajos de

saneamiento forestal a que están obligados los propietarios o poseedores de terrenos forestales o de aptitud preferentemente forestal.

IV. Dirección General de Vida Silvestre (DGVS)

Busca garantizar la conservación de las especies silvestres se busca generar los instrumentos de gestión necesarios para su protección, así como la exigencia de niveles óptimos de aprovechamiento sustentable, de modo que simultáneamente se logre mantener y promover la restauración de su diversidad e integridad, así como incrementar el bienestar de los habitantes del país. Lo anterior, mediante el registro de Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre (UMA), la emisión de licencias, autorizaciones, avisos, permisos y certificados en materia de conservación y aprovechamiento sustentable de la vida silvestre; todo ello, de conformidad con lo establecido en la Ley General de Vida Silvestre y su Reglamento. Las principales atribuciones de la DGVS son:

- Expedir, suspender, modificar, anular, nulificar o revocar, total o parcialmente, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables, permisos, licencias, dictámenes, opiniones técnicas, registros, certificados y demás documentación en materia de sanidad y autorizaciones para la captura, colecta, investigación, aprovechamiento, posesión, manejo, reproducción, repoblación, importación, exportación, reexportación, liberación y traslado dentro del territorio nacional de ejemplares y derivados de la vida silvestre, especies y poblaciones en riesgo, incluyendo especies exóticas;
- Expedir, suspender, modificar o revocar, total o parcialmente, las autorizaciones correspondientes para el aprovechamiento de la vida silvestre en bienes de propiedad federal, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables; y
- Expedir, suspender, modificar, anular, nulificar o revocar, total o parcialmente, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables, los permisos, autorizaciones, licencias, dictámenes, opiniones técnicas, registros, certificados y demás documentación en materia de colecta de vida silvestre, incluidas especies y poblaciones en riesgo, entre ellas, las acuáticas y forestales que tengan esa categoría, con fines científicos, de investigación o con propósitos de enseñanza. Así como el aprovechamiento para utilización en la biotecnología;

V. Dirección General de Impacto y Riesgo Ambiental (DGIRA)

Derivado de las posibles modificaciones del ambiente ocasionada por la acción del hombre o de la naturaleza, la DGIRA lleva a cabo la evaluación del impacto ambiental que funciona como instrumento de gestión ambiental cuya finalidad es permitir a los promoventes que una vez autorizados sus proyectos de inversión, garanticen la sustentabilidad de su desarrollo, con el establecimiento de medidas para la protección del ambiente y el aprovechamiento racional de los recursos naturales. La DGIRA tiene las siguientes atribuciones en materia de gestión ambiental, según lo establece el Reglamento Interior de la SEMARNAT:

- Evaluar las manifestaciones de impacto ambiental en su modalidad regional, los estudios de riesgo que se integren a las mismas en términos del artículo 30 de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente; las manifestaciones de impacto ambiental en su modalidad particular cuando a las mismas se integren estudios de riesgo en los términos apuntados, así como las manifestaciones de impacto ambiental, regionales o particulares, que se presenten para proyectos que promuevan dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, estatal o municipal o que se ubiquen en el territorio del Distrito Federal y emitir la resolución correspondiente;
- Evaluar y emitir la resolución correspondiente de los informes preventivos que se presenten para proyectos a cargo de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, estatal, municipal o del Distrito Federal;
- Autorizar, cuando proceda, la modificación de las autorizaciones en materia de impacto ambiental que hubiera otorgado, así como suspenderlas, revocarlas o cancelarlas en cumplimiento a resoluciones administrativas o judiciales y analizar, en su caso, los estudios de riesgo respectivos; y
- Llevar a cabo el proceso de consulta pública en torno a los proyectos que se sometan al procedimiento de evaluación de impacto ambiental y, en su caso, organizarlo con la participación de las unidades administrativas competentes de la Secretaría, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables;
- Poner a disposición del público los informes preventivos y manifestaciones de impacto ambiental, y solicitar la publicación en la Separata de la Gaceta Ecológica de la información relevante del proyecto de obra o actividad de que se trate;
- Establecer, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables, los lineamientos generales de carácter técnico y administrativo para la expedición, trámite y revisión de la documentación relativa a la presentación de manifestaciones de impacto ambiental y de los estudios de riesgo que, en su caso, se incluyan, así como atender las consultas

de índole técnica que en las materias de su competencia le formulen las unidades administrativas de la Secretaría.

VI. Dirección General de Zona Federal Marítimo Terrestre y Ambientes Costeros (DGZFMTAC)

Pretende implementar e impulsar las actividades para el ordenamiento, uso y aprovechamiento de la zona federal marítimo terrestre y los terrenos ganados al mar o cualquier otro depósito formado por aguas marinas, la tramitación de las concesiones y permisos correspondientes; los trabajos de delimitación, deslinde, zonificación, equipamiento y control. Los trámites de Zona Federal Marítimo Terrestre son los instrumentos por medio de los cuales se otorga el uso y aprovechamiento de las playas, zona federal marítimo terrestre y terrenos ganados al mar o cualquier otro depósito formado por aguas marinas, garantizando la protección, conservación y aprovechamiento ordenado y sustentable, fomentando el desarrollo integral de las zonas costeras. Las atribuciones específicas en materia de gestión ambiental de la DGZFMTAC son:

- Otorgar, anular, nulificar y revocar, total o parcialmente, los proyectos de construcción, ampliación, reparación, adaptación o demolición de obras, acciones y servicios en los bienes nacionales a que se refiere la fracción I de este artículo, sin perjuicio de las atribuciones que correspondan a la Dirección General de Impacto y Riesgo Ambiental, así como a otras dependencias de la Administración Pública Federal;
- Tramitar las solicitudes de desincorporación del dominio público de los terrenos ganados al mar o a cualquier otro depósito de aguas marítimas, aprobarlas y formular los proyectos de Acuerdo correspondientes, con la intervención que corresponda a la Unidad Coordinadora de Asuntos Jurídicos o, en su caso, resolver sobre la negativa de la desincorporación; así como intervenir en representación del Gobierno Federal en la enajenación y afectación de dichos bienes; y
- Tramitar las solicitudes de destino que sobre los bienes nacionales a que se refiere la fracción I de este artículo, le formulen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, entidades federativas y municipios, aprobarlas y formular los proyectos de Acuerdo correspondientes, con la intervención que corresponda a la Unidad Coordinadora de Asuntos Jurídicos u otras dependencias de la Administración Pública Federal y, en su caso, resolver sobre la negativa del destino.

Como se mencionó con anterioridad, además de las seis Direcciones Generales, el Pp G003 es ejecutado por las Delegaciones ubicadas en las entidades federativas responsables de gestionar los trámites que les confieren las distintas disposiciones oficiales en materia de gestión ambiental, así como el propio Reglamento Interior de la SEMARNAT. Dichas Unidades Responsables se enlistan en la Tabla 4.

Tabla 4. Unidades Responsables (UR) de la operación del Pp G003

CLAVE	NOMBRE
121	Delegación en Aguascalientes
122	Delegación en Baja California
123	Delegación en Baja California Sur
124	Delegación en Campeche
125	Delegación en Coahuila
126	Delegación en Colima
127	Delegación en Chiapas
126	Delegación en Chihuahua
130	Delegación en Durango
131	Delegación en Guanajuato
132	Delegación en Guerrero
133	Delegación en Hidalgo
134	Delegación en Jalisco
135	Delegación en México
136	Delegación en Michoacán
137	Delegación en Morelos
136	Delegación en Nayarit
139	Delegación en Nuevo León
140	Delegación en Oaxaca
141	Delegación en Puebla
142	Delegación en Querétaro
143	Delegación en Quintana Roo
144	Delegación en San Luis Potosí
145	Delegación en Sinaloa
146	Delegación en Sonora
147	Delegación en Tabasco
148	Delegación en Tamaulipas
149	Delegación en Tlaxcala
150	Delegación en Veracruz
151	Delegación en Yucatán

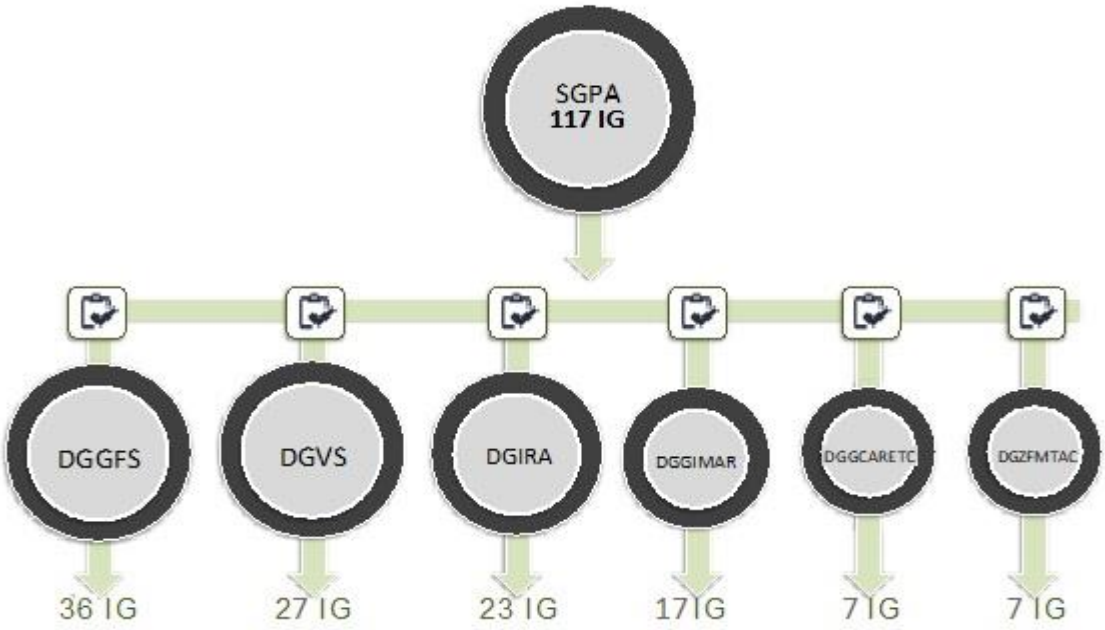
CLAVE	NOMBRE
152	Delegación en Zacatecas
700	Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental
710	Dirección General de Gestión Integral de Materiales y Actividades Riesgosas
711	Dirección General de Impacto y Riesgo Ambiental
712	Dirección General de Gestión Forestal y de Suelos
713	Dirección General de Vida Silvestre
714	Dirección General de Zona Federal Marítimo Terrestre y Ambientes Costeros
715	DG de Gestión de la Calidad del Aire y Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes

Fuente: Elaboración propia con base en la estructura que proporciona el Reglamento Interior de la SEMARNAT. Última versión: 26 de noviembre de 2012.

Cada una de las DG encargadas de operar el Pp G003 tiene objetivos establecidos tanto en el Reglamento Interno como en el Manual de Organización correspondiente; es importante señalar que los objetivos señalados en el Manual de Organización son consistentes con las atribuciones y funciones establecidas en los documentos normativos. Si bien se establece que cada DG es responsable de proveer instrumentos de gestión acordes a su objetivo específico, a continuación se presenta el número de instrumentos por DG; dicha información se obtuvo a partir de la revisión de la página electrónica de la Secretaría (www.gob.mx/semarnat) , la cual contiene la misma información que la página electrónica del gobierno federal (www.gob.mx). Como resultado de dicha revisión se identificó que a través del Pp G003, la SGPA provee 117 instrumentos de gestión, entre los que destacan permisos, informes, avisos, registros, licencias, prórrogas, cédulas y autorizaciones, entre otros.

En el Esquema 1, se presenta el número de instrumentos de gestión dirigidos a promoción del cuidado del medio ambiente, de los bosques y la conservación de suelos, así como de la conservación y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, la biodiversidad, la gestión integral de los residuos y sustancias y materiales riesgosos, así como de las actividades en materia de impacto y riesgo ambiental de los que se encarga de administrar cada una de las Direcciones Generales de la SPGA; como puede apreciarse, la DGGFS y la DGVS concentran el 53.8% de los instrumentos de gestión del total.

Esquema 1. Instrumentos de gestión ambiental por Dirección General



Fuente: Elaboración propia con información de la página electrónica de la SEMARNAT. Fecha de última revisión 2 de junio de 2018. (www.semarnat.gob.mx)

A continuación, se presenta el objetivo específico de la SGPA y de la Direcciones Generales encargadas de administrar y operar el Pp G003; dicho objetivo es el que se define en el Manual de Organización de cada Unidad Responsable (UR); asimismo, se enlistan los instrumentos de gestión a cargo de cada Dirección General.

- Subsecretaría de la Gestión para la Protección Ambiental:

OBJETIVO	Entregables
Definir, instrumentar y ejecutar en el ámbito de sus facultades, las políticas y lineamientos de carácter técnico y administrativo mediante la aplicación de los Instrumentos de gestión para la protección ambiental, que contribuyan al desarrollo sustentable del país, garantizando un servicio con calidad, eficiencia y transparencia.	Autoriza la viabilidad de proyectos de inversión mediante el otorgamiento de permisos, licencias y trámites cuya finalidad es preservar el patrimonio natural garantizando que se realicen con un enfoque de cuidado y de protección al medio ambiente • Trámite de recurso de revisión

- Dirección General de Gestión Integral de Materiales y Actividades Riesgosas

OBJETIVO
Minimizar la generación de los residuos y actividades altamente riesgosas, mediante la aplicación de una política eficiente que contribuya a prevenir y remediar la contaminación del suelo ocasionada por materiales y sustancias dañinas.
ENTREGABLES (17 Instrumentos de Gestión)
• Presentación de los estudios de riesgo ambiental para empresas en operación de la sectores público, social o privado que realicen actividades consideradas altamente riesgosas; • Aprobación del Programa para la Prevención de Accidentes; • Autorización para la Importación de Plaguicidas, Nutrientes Vegetales, Sustancias y Materiales Tóxicos o Peligrosos; • Autorización para la exportación de materiales peligrosos; • Registro como generador de residuos peligrosos; • Informe técnico de reciclaje de residuos peligrosos dentro del mismo predio de generación; • Aviso de materiales importados de régimen temporal y retorno de sus residuos peligrosos; • Prórrogas a las autorizaciones y almacenamiento de residuos peligrosos. • Registro de planes de manejo • Autorización para la transferencia de sitios contaminados con residuos peligrosos • Autorización para el movimiento transfronterizo de residuos peligrosos y otros residuos previstos en tratados internacionales • Reporte de uso de las autorizaciones de importación y exportación; y retorno de residuos peligrosos. • Modificación a los registros y autorizaciones en materia de residuos peligrosos. • Autorización para el manejo de residuos peligrosos en sus modalidades de -centros de acopio, reutilización, reciclado o co-procesamiento, tratamiento y tratamiento mediante inyección profunda, incineración, tratamiento de suelos contaminados, disposición final, transporte y sistemas de recolección y transporte de microgeneradores-. • Avisos de suspensión de generación de residuos peligrosos y cierre de instalaciones de grandes, pequeños y microgeneradores, así como la modalidad de cierre de instalaciones de disposición final. • Propuesta de remediación en sus modalidades de -emergencia ambiental y pasivo ambiental- • Conclusión del programa de remediación

- Dirección General de Gestión de la Calidad del Aire y Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes

OBJETIVO
Fomentar la prevención y mejoramiento de la calidad del aire, mediante la instrumentación de una política que contribuya a lograr una gestión ambiental eficaz y eficiente, así como el manejo sustentable de cuencas atmosféricas con un enfoque regional y el mejoramiento de zonas que presentan desequilibrios ecológicos
ENTREGABLES (7 Instrumentos de Gestión)
Autorizaciones y trámites para la operación y cumplimiento ambiental, así como metodologías alternativas para el cuidado de la atmósfera y mejora de la calidad del aire: • Cédula de Operación Anual (COA); • Licencia Ambiental Única; • Licencia de Funcionamiento; • Permiso para la combustión a cielo abierto; • Autorización para utilizar o aplicar materiales, equipos, procesos, métodos de prueba, mecanismos, procedimientos o tecnologías alternativas a las establecidas en las normas oficiales mexicanas en materia ambiental de la Dirección General de Gestión de la Calidad del Aire y Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes; • Estudio justificativo de características especiales para ductos y chimeneas; • Incorporación al programa de reducción de emisiones contaminantes a la atmosfera.

- Dirección General de Impacto y Riesgo Ambiental

OBJETIVO
Instrumentar la gestión ambiental federal, a través de la aplicación de la evaluación del impacto y riesgo ambiental de manera eficiente y oportuna para transitar al desarrollo sostenible enfatizando en la protección al ambiente.
ENTREGABLES (23 Instrumentos de Gestión)
• Recepción, evaluación y resolución del informe preventivo; • Recepción, evaluación y resolución de la manifestación de impacto ambiental en su modalidad particular; • Recepción, evaluación y resolución de la manifestación de impacto ambiental en su modalidad particular, incluye Actividades Altamente Riesgosas; • Recepción, evaluación y resolución de la manifestación de impacto ambiental en su modalidad regional; • Recepción, evaluación y resolución de la manifestación de impacto ambiental en su modalidad regional, incluye Actividades Altamente Riesgosas; • Desistimiento de la autorización en materia de impacto ambiental; • Exención de la presentación de la manifestación de impacto ambiental; • Aviso de no requerimiento de autorización en materia de impacto ambiental; • Modificaciones de la obra, actividad o plazos y términos establecidos a proyectos autorizados en materia de impacto ambiental; • Aviso de cambio de titularidad de la autorización de impacto ambiental; • Solicitud de Permiso de liberación experimental al ambiente e importación de organismos genéticamente modificados. • Solicitud de permiso de liberación al ambiente en programa piloto de organismos genéticamente modificados. • Solicitud de permiso de liberación comercial al ambiente de organismos genéticamente modificados. • Reporte de resultados de los permisos de liberación experimental al ambiente y de liberación al ambiente en programa piloto de organismos genéticamente modificados. • Aviso de utilización confinada de organismos genéticamente modificados. Modalidad A: Aviso de importación de OGM para su utilización confinada con fines industriales o comerciales. • Avisos de utilización confinada de OGM. Modalidad B: Avisos de utilización confinada de organismos genéticamente modificados que se utilicen en procesos industriales. • Avisos de utilización confinada de OGM con fines de enseñanza o investigación científica y tecnológica. Modalidad C. Aviso de integración de las Comisiones Internas de Bioseguridad. • Aviso de liberación accidental de Organismos Genéticamente Modificados. • Trámite unificado cambio de uso de suelo forestal Modalidad B • Informe de modificación en la liberación o de disposición de nueva información en la realización de la liberación experimental de un organismo genéticamente modificado. • Informe de situaciones que, en la realización de la liberación permitida, puedan incrementar o disminuir los posibles riesgos para el medio ambiente, a la diversidad biológica y/o a la salud humana. • Prórroga de liberación al ambiente Organismos Genéticamente Modificados (OGM's). • Reconsideración de Resoluciones Negativas.

- Dirección General de Gestión Forestal y de Suelos

OBJETIVO
Ejercer los actos de autoridad relativos a la aplicación de los instrumentos de la política nacional en materia de protección, conservación, restauración y aprovechamiento sustentable de los recursos forestales y de suelo del país, contribuyendo a la gestión, fomento y manejo sustentable de los mismos.
ENTREGABLES (36 Instrumentos de Gestión) Parte 1
•Solicitud de autorización de cambio de uso de suelo en terrenos forestales; • Recolección de germoplasma forestal para reforestación y forestación con fines de conservación o restauración; • Autorización de aprovechamiento de recursos forestales maderables en terrenos forestales o preferentemente forestales; • Aviso para el aprovechamiento de recursos forestales no maderables; • Autorización para realizar plantaciones forestales comerciales; • Informe anual sobre la ejecución del programa de manejo de plantación forestal comercial; • Informe anual sobre la ejecución, desarrollo y cumplimiento del programa de aprovechamiento forestal; • Solicitud de remisiones forestales para acreditar la legal procedencia de materias primas forestales; • Inscripción en el registro forestal nacional como prestador de servicios técnico forestales o auditor técnico forestal; • Aviso sobre la detección de cualquier manifestación o existencia de posibles plagas o enfermedades forestales; • Certificado fitosanitario de importación; • Solicitud de autorización para el uso de la marca que atestigua la aplicación de tratamientos fitosanitarios en embalaje de madera • Aviso de colecta de recursos biológicos forestales con fines de utilización en investigación y/o biotecnología; • Aviso de modificaciones a las autorizaciones para la aplicación de los tratamientos y el uso de la marca establecida en la NOM-144-SEMARNAT-2017; • Informe-resumen semestral de los tratamientos aplicados • Aviso de renuncia a la autorización para la aplicación de los tratamientos fitosanitarios; • Aviso de conclusión de actividades de centros de almacenamiento y transformación de materias primas forestales; • Informe de resultados de colecta de recursos biológicos forestales; • Solicitud de constancia de verificación para el aprovechamiento de recursos forestales que provengan de terrenos diversos a los forestales; • Autorización para el aprovechamiento de recursos forestales no maderables; • Dictamen técnico de determinación taxonómico; • Autorización de colecta de recursos biológico forestales, modalidad a. con fines científicos; • Aviso de funcionamiento de carpinterías, madererías, centros de producción de muebles y otros no integrados a un centro de transformación primaria, cuya materia prima lo constituyan productos maderables de escuadría, con excepción de madera en rollo y labrada; • Solicitud de reembarques forestales para acreditar la legal procedencia de materias primas forestales • Autorización para adelantar el plan de corta, alterar el calendario aprobado o modificar el programa de manejo forestal

ENTREGABLES (36 Instrumentos de Gestión) DGGFS Parte2
•Notificación de transmisión de la propiedad o derechos de uso y usufructo sobre terrenos forestales o preferentemente forestales •Aviso de modificación de la autorización de centros de almacenamiento y transformación Aviso de terminación y/o cambio de prestador de servicios técnicos forestales • Autorización para el funcionamiento de centros de almacenamiento y transformación de materias primas forestales • Aviso de plantación forestal comercial • Certificado Fitosanitario de Exportación o Reexportación • Aviso de modificación de datos inscritos en el Registro Forestal Nacional • Suspensión de autorización de aprovechamiento forestal •Refrendo de la autorización de aprovechamiento de recursos forestales maderables al término de un ciclo de corta. • Autorización para utilizar o aplicar materiales, equipos, procesos, métodos de prueba, mecanismos, procedimientos o tecnologías alternativas a las establecidas en las normas oficiales mexicanas en materia forestal de la Dirección General de Gestión Forestal y de Suelos. • Trámite unificado de aprovechamiento forestal • Trámite unificado de cambio de uso de suelo forestal.

- Dirección General de Vida Silvestre

OBJETIVO
Conservar la biodiversidad de México y aprovechar oportunidades de diversificación productiva para el beneficio socioeconómico del país, mediante una gestión eficiente y de calidad.
ENTREGABLES (27 Instrumentos de Gestión)
• Informe de actividades en predio federal de prestadores de servicios de aprovechamiento vía la caza deportiva; • Incorporación al registro de organizaciones relacionadas con la conservación y aprovechamiento sustentable de vida silvestre; • Incorporación al registro de prestadores de servicios en materia de vida silvestre; • Autorización, permiso o certificado de importación, exportación o reexportación de ejemplares, partes y derivados de la vida silvestre; • Registro o renovación de unidades de manejo para la conservación de la vida silvestre (UMA); • Autorización de aprovechamiento extractivo de ejemplares, partes o derivados; • Informe de actividades de conservación y aprovechamiento sustentable de la vida silvestre; • Incorporación al registro de mascotas y aves de presa; • Aviso de aprovechamiento de ejemplares, partes y derivados de especies silvestres que no se distribuyen naturalmente en territorio nacional; • Aprovechamiento no extractivo de vida silvestre; • Registro de personas con capacidad para recibir ejemplares de fauna silvestre de los centros para la conservación e investigación de la vida silvestre; • Informe de los titulares de licencias de colector científico o con propósitos de enseñanza; • Autorización para el manejo, control y remediación de problemas asociados a ejemplares o poblaciones que se tornen perjudiciales; • Informe de resultados de la aplicación de las medidas de manejo, control y remediación de ejemplares o poblaciones perjudiciales; • Autorización para la liberación de ejemplares de vida silvestre al hábitat natural; • Licencia de caza deportiva; • Conservación de la vida silvestre fuera de su hábitat natural; • Modificación o prórroga de la autorización de colecta de ejemplares, partes y derivados de vida silvestre con fines de investigación científica y con propósitos de enseñanza; • Incorporación en el sistema de unidades de manejo para la conservación de la vida silvestre (SUMA); • Transferencia de derechos derivados de autorizaciones de aprovechamiento de la vida silvestre; • Licencia de colecta científica o con propósitos de enseñanza, en materia de vida silvestre; • Licencia de prestador de servicios de aprovechamiento vía la caza deportiva; • Autorización de aprovechamiento para fines de subsistencia; • Aviso una vez realizada la importación, exportación o reexportación sujeta a permiso o certificado cites; • Aviso para realizar aprovechamiento de aves silvestres migratorias en predios distintos a donde se lleva a cabo la conservación; • Autorización de ejemplares exóticos como mascota o animal de compañía. • Modificación de datos del Registro de Unidades de Manejo para la conservación de la vida silvestre (UMA). • Registro de responsable técnico

- Dirección General de Zona Federal Marítimo Terrestre y Ambientes Costeros.

OBJETIVO
Instrumentar, implantar e impulsar las actividades para el ordenamiento, uso y aprovechamiento de la zona federal marítimo terrestre y los terrenos ganados al mar, la tramitación de las concesiones y permisos correspondientes; los trabajos de delimitación, deslinde, zonificación, equipamiento y control, a fin de conducir la administración de los bienes nacionales de su competencia, con criterios de sustentabilidad, calidad y corresponsabilidad, propiciando la generación de instrumentos para fomentar el desarrollo integral de las zonas costeras e incidir en la calidad de vida de su población.
ENTREGABLES (7 Instrumentos de Gestión)
Concesiones y permisos en materia de ordenamiento, uso y aprovechamiento de la zona federal marítimo terrestre y los terrenos ganados al mar o cualquier otro depósito formado por aguas mar; Trabajos de delimitación, deslinde, zonificación, equipamiento y control: • Solicitud de concesión; • Solicitud de prórroga y/o modificación a las bases y condiciones de la concesión; • Solicitud de cesión de derechos de la concesión, o arrendamiento o comodato de una fracción de la superficie concesionada. • Solicitud de prórroga del permiso para el uso transitorio o para ejercer el comercio ambulante; • Solicitud de permiso de construcción de obras, incluyendo aquellas que modifiquen la morfología costera; y • Solicitud de desincorporación de terrenos ganados al mar o a cualquier otro depósito de agua marina • Solicitud de permiso para el uso transitorio y solicitud de permiso para ejercer el comercio ambulante

2.1.1 Presupuesto 2017 del Programa presupuestario G003 Regulación Ambiental

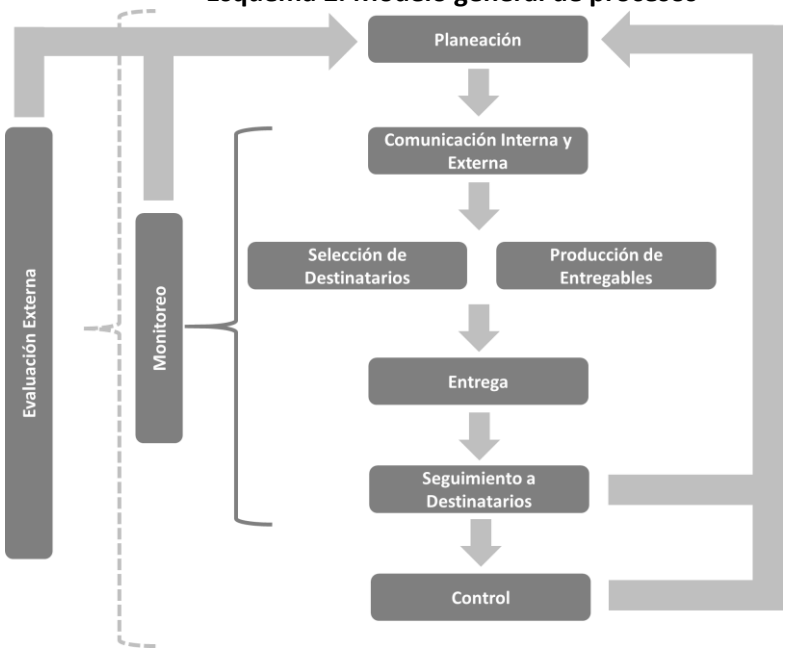
Con base en la información contenida en el Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos en Clasificación Funcional-Programática del Cierre de la Cuenta Pública 2017, el presupuesto original del Pp G003 fue de $989,988,760 pesos; en tanto que, el presupuesto modificado y ejercido se situó en $757,066,460 pesos. Dicho presupuesto se destinó en un 95.52% al rubro de Servicios Personales; mientras que el 4.47% se asignó a Gastos en Operación y el 0.01% restante a Otros Gastos Corrientes. Es importante señalar que estas cifras consideran la asignación correspondiente a las Delegaciones.

Respecto al Ejercicio 2018, con base en información del Análisis por Programas Presupuestarios del Presupuesto de Egresos de la Federación 2018, al Programa de Regulación Ambiental se le asignó $1,022,377,550 pesos.

3. Diagnóstico inicial de los procesos y subprocesos.

Con el propósito de identificar y jerarquizar los procesos, subprocesos y, en su caso, macroprocesos como parte de un Diagnóstico Inicial para la presente evaluación, se ha seguido el esquema establecido en los Términos de Referencia, los cuales determinan los procesos identificados en el siguiente Esquema:

Esquema 2. Modelo general de procesos



Asimismo, los TdR describen cada uno de los Procesos contenidos en Modelo General de procesos de la siguiente manera:

- **Planeación**: proceso en el que se determinan o definen el problema o necesidad; árbol de problemas y objetivos; población o área de enfoque potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), estrategia de cobertura, plan estratégico, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Programa Presupuestario (Pp) para lograr sus objetivos. En el proceso de planeación se determinan las directrices en el diseño e implementación del Pp; los subprocesos que lo integran son los siguientes: planeación estratégica, programación y presupuesto, actualización de la MIR, actualización de normativa y, en su caso, definición de la agenda o estrategia de evaluación de mediano y de largo plazos, por lo que con ello se acentúa el vínculo y la interacción de la planeación y la evaluación.

- **Comunicación interna y externa**: proceso en el que se informan diversas características y objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población o área de enfoque objetivo (externa).

- **Selección de destinatarios**: proceso en el que se determina quiénes (o qué instancias) serán los receptores directos de los componentes o entregables de un Pp en función de su población o área de enfoque objetivo.

- **Producción de entregables**: proceso en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Pp (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos; en principio, los entregables de los Pp deben corresponder a los componentes indicados en su MIR, pero si ésta no es sólida o tiene áreas de mejora, de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico (MML), podrían no coincidir.

- **Entrega**: proceso en el que se realiza la entrega del bien o servicio producido o generado por el Pp (componentes o entregables) a los destinatarios, beneficiarios o receptores directos.

- **Seguimiento a destinatarios**: actividades y mecanismos que permiten al Pp conocer cómo son utilizados o aprovechados los componentes o entregables (bienes o servicios) generados por el propio Pp por sus destinatarios, beneficiarios o receptores directos, para que la UR del Pp identifique si se está cumpliendo con los objetivos.

- **Control**: actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado (control interno).

- **Monitoreo**: proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, a través del cual se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión. Los subprocesos que lo integran son los siguientes: acopio de la información para el reporte de avances, validación de información y registro de avances en el PASH, primordialmente.

- **Evaluación externa**: proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, pero (idealmente) con la participación de la UR del Pp, mediante el cual se define la agenda de evaluación externa del Pp, se definen las metodologías o los TdR, se contratan las evaluaciones externas (de cualquier tipo), se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externas, se aprueban los informes finales de las evaluaciones externas, se notifica a las instancias correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones externas y se definen Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) y realiza su seguimiento.

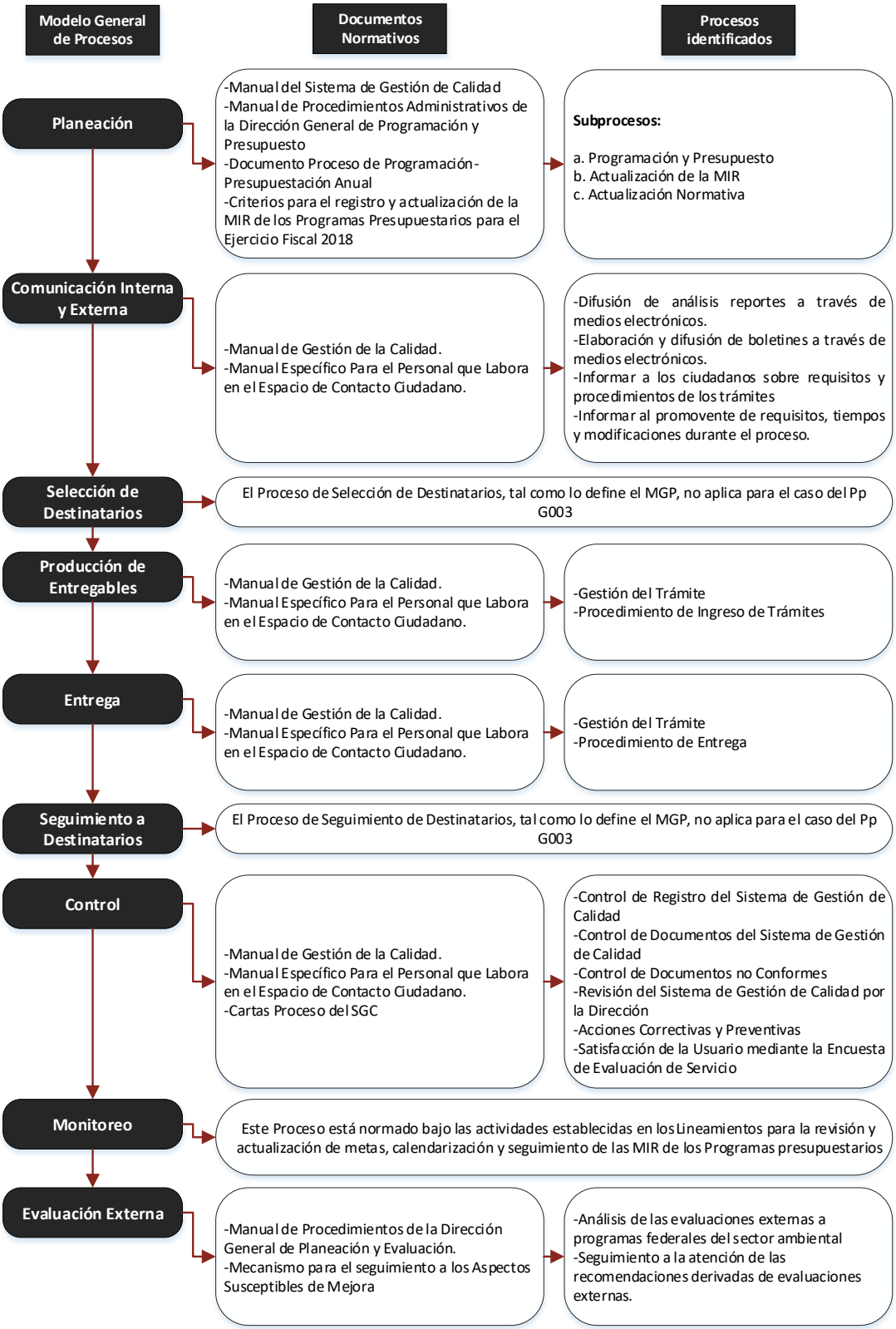
Dada la estructura y operación del Pp G003, fue necesario realizar un ejercicio de homologación de los procesos y subprocesos del Programa con respecto al Modelo General de Procesos (MGP) publicado por la Secretaría de la Función Pública (SFP) para lo cual fue necesario revisar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), ya que a través de dicho sistema se identifican y analizan las demandas de los usuarios y se estandarizan los procesos relacionados con la provisión de los instrumentos de gestión que provee la SGPA, a través de sus Direcciones Generales, de las Delegaciones y del Espacio de Contacto Ciudadano.

Al respecto, es importante señalar que según la Evaluación de Consistencia y Resultados 2017 (ECR 2017) realizada al Pp G003, el SGC es quizá, la mayor fortaleza del Programa, ya que a través de dicho Sistema se garantiza que se cumplan en tiempo y forma todas las etapas del proceso de “Gestión de Trámites” hasta la resolución y entrega del trámite al ciudadano o promovente (persona física y/o moral).

El SGC se documenta dentro del Manual de Gestión de Calidad de la SPGA y garantiza el cumplimiento de los requisitos legales asociados a cada trámite, lo que permite ofrecer a la ciudadanía servicios de calidad, sustentados en criterios técnico-jurídicos, públicos y transparentes. Los trámites que provee la SGPA, incluyendo los del Programa G003, se encuentran inscritos ante la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria.

El SGC se aplica a todos los trámites que son competencia de la SGPA y a los procesos de **Realización de Trámites**; **Planeación de Calidad**; **Medición, Análisis y Mejora** y **Gestión de Recursos y Servicios**. Considerando lo anterior, a continuación, se presenta el resultado del ejercicio de homologación de los procesos y subprocesos relacionados con la producción de los trámites con respecto al MGP.

Esquema 3. Identificación documental de los procesos y subprocesos



Fuente: Elaboración propia con base en la revisión documental.

- **Planeación:**

El Proceso de Planeación del G003 considera una serie de subprocesos que son ejecutados por distintas áreas de la SGPA. En ellas se involucran actores que son responsables directamente del Programa, aunque también se identificaron unidades ajenas a la operación del mismo. La revisión documental permitió identificar que los subprocesos a través de los cuales se implementa el Proceso de Planeación son los siguientes:

a. Programación y Presupuesto
b. Actualización de la MIR
c. Actualización Normativa

Dichos subprocesos cuentan con actividades documentadas en el Manual del Sistema de Gestión de Calidad, el Manual de Procedimientos Administrativos de la Dirección General de Programación y Presupuesto, el Documento "Proceso de Programación-Presupuestación Anual", así como en los Criterios para el registro y actualización de la MIR de los Programas Presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2018.

El trabajo en campo permitió identificar que para la operación del Programa no existe un mecanismo de planeación estratégica documentado ni implementado y que, hasta el momento, no se identificó vinculación entre los resultados de las evaluaciones externas con el proceso de Planeación, lo cual se debe principalmente a que el Programa solo cuenta con una evaluación previa cuyos resultados se presentaron en diciembre del año pasado por lo que no fue posible tomarlos en cuenta para la planeación del presente ejercicio. Asimismo, es importante señalar que los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de dicha evaluación tienen una fecha de cumplimiento para 2019, por lo que tampoco es posible aún valorar el impacto de la evaluación en el diseño y/operación del Programa.

- **Comunicación Interna y Externa:**

En la operación del Pp G003 se identificaron procesos y subprocesos relacionados con la comunicación interna y externa que define el MGP, los cuales se describen en el SGC. Vale la pena destacar que como parte de las responsabilidades de la Alta Dirección[4] (AD), el SGC busca asegurar que se establezcan los procesos de comunicación de manera eficiente.

En el Manual se específica que la Alta Dirección está comprometida a comunicar a todo el personal adscrito a la SGPA la importancia de satisfacer los requisitos legales y

[4] Conformada por el Titular de la SGPA, los Directores Generales (6), Dir. Servicios Internos y Dir. Gral. Adjunto de Contacto Ciudadano

reglamentarios. En el caso de los promoventes, la comunicación se lleva a cabo a través de oficios, comunicados electrónicos, cursos de capacitación, reuniones de trabajo y por medios escritos, principalmente.

Respecto a la comunicación externa, la AD busca que se identifiquen los requisitos que el promovente debe cumplir y que puedan ser encontrados en la página web de la SEMARNAT, así como en las fichas de CONAMER.

Para este proceso se identificó que el Espacio de Contacto Ciudadano (ECC) atiende las solicitudes de información de los promoventes y que además de tener una participación directa en los procedimientos de gestión de los trámites, cuenta con mecanismos que le permiten llevar a cabo la comunicación externa, lo cual se corroboró en el trabajo de campo. De esa manera se obtuvo información sobre las actividades que el ECC implementa para el proceso de Comunicación, mismas que se enlistan a continuación:

1. Comunicación interna
    a. Difusión de análisis y reportes a través de medios electrónicos
    b. Elaboración y difusión de boletines a través de medios electrónicos

2. Comunicación externa
    a. Informar a los ciudadanos sobre los requisitos y procedimientos de los trámites previo a la solicitud mediante el portal gob.mx o atención telefónica.
    b. Informar al promovente de requisitos, tiempos y modificaciones durante el proceso de trámite mediante el SIRAU, atención telefónica o personal en ECC

- **Selección de destinatarios:**

El proceso de selección de destinatarios, tal como lo define el MGP no aplica para el caso del Pp G003; ello, debido a que el Programa no determina quiénes (o qué instancias) serán los receptores directos de los instrumentos de gestión que provee, sólo da cumplimiento a lo que establecen los diferentes ordenamientos normativos, siendo estos los que establecen los criterios que los promoventes deben cumplir para llevar a cabo sus proyectos y/o actividades. Es decir, los 117 trámites que provee la SGPA, a través del Pp G003, cuentan con requisitos que deben cumplir los interesados, mismos que están sustentados en fundamentos legales que pueden revisarse en la página electrónica de la Secretaría (www.semarnat.gob.mx).

En este sentido, los interesados o promoventes en solicitar algún permiso, licencia o cualquier otro instrumento de gestión acuden a la SEMARNAT o a sus Delegaciones, ya sea de forma presencial o en línea para realizar sus respectivos trámites.

- **Producción de entregables**

El proceso de Realización del Trámite contenido en el SGC cuenta con un procedimiento específico denominado “Gestión del Trámite” que enlista una serie de actividades para proveer los diferentes trámites que ofrece el Pp G003. Considerando la estructura que se presenta en dicho procedimiento, cada Dirección General lleva a cabo la gestión de los instrumentos de gestión desde el inicio, cuando recibe la solicitud por parte del ECC hasta la generación del oficio resolutivo y la obtención de las firmas para su autorización. Además, las Direcciones Generales y Delegaciones cuentan con Manuales de Procedimientos relacionados con la atención de los trámites solicitados por los promoventes los cuales se encuentran alineados con el procedimiento de Gestión del Trámite del SGC.

Además, al ser el ECC el encargado de la recepción de la solicitud y de los documentos que la acompañan, cuenta con un procedimiento específico para llevar a cabo esta etapa que se encuentra documentado en el Manual Específico para el Personal que Labora en el Espacio de Contacto Ciudadano y que se denomina Procedimiento de Ingreso de Trámites.

1. Realización del Trámite (Manual del SGC)
    a. Gestión del Trámite (Manual del SGC)
    b. Procedimiento de Ingreso de Trámites (MEPLECC)

- **Entrega:**

El procedimiento de Gestión del Trámite también considera un par de actividades relacionadas con el proceso de Entrega. Asimismo, los Manuales de Procedimientos de las DG consideran este proceso para cada uno de los trámites que están contenidos en ellos.

Adicionalmente, así como el proceso de Producción cuenta con un procedimiento que implementa el ECC para la recepción de las solicitudes; en el caso del proceso de Entrega, el ECC tiene un procedimiento documentado en el MEPLECC para llevar a cabo las notificaciones a los promoventes que acuden a los ECC para ser notificados sobre la resolución de los Trámites.

1. Realización del Trámite (Manual del SGC)
    a. Gestión del Trámite (Manual del SGC)
    b. Procedimiento de Entrega (MEPLECC)

En ese sentido, la tabla 5 muestra los procedimientos relacionados a la Producción y Entrega de los trámites que se identificaron en los Manuales de Procedimientos de las DG.

Tabla 5. Procesos de Producción y Entrega de las Direcciones Generales

Dirección General	Procedimiento	Producción	Entrega
DGIRA	Evaluación de Manifestaciones de Impacto Ambiental	X	X
	Evaluación del Informe Preventivo	X	X
	Ingreso de MIA, Informes Preventivos y DTU	X	X
	Ingreso de trámites derivados del PEIA	X	X
	Trámite Unificado de Cambio de Uso de Suelo Forestal modalidad B	X	X
	Soporte técnico de servicios informáticos	X	X
	Elaboración de informes estadísticos	X	X
	Administración y operación del sistema de información geográfica	X	X
	Integración actualización y resguardo de expedientes.	X	X
	Salida a los documentos de respuesta de diversos trámites y asuntos.	X	X
	Recepción documental del PEIA y servicios vinculados.	X	X
	Trámite de los recursos de revisión.	X	X
	Atención a requerimientos de las autoridades judiciales federales.	X	X
	Notificaciones.		X
	Atención a las solicitudes de acceso a la información.	X	X
	Atención de Cumplimiento de Condicionantes en materia de Impacto Ambiental	X	X
DGZFMTAC	Trámite de concesión de Zona Federal Marítimo Terrestre y Terrenos Ganados al Mar	X	X
	Trámite de solicitud de prórroga y/o modificación de bases	X	X
	Trámite de revocación de concesiones	X	X
	Solicitud de cesión de derechos de la concesión, o arrendamiento o comodato de una fracción de la superficie concesionada.	X	X
	Solicitud de permiso de construcción de obras, incluyendo aquellas que modifiquen la morfología costera.	X	X
	Desincorporación de terrenos ganados al mar.	X	X
	Solicitud de Permiso para el uso Transitorio o para ejercer el comercio ambulante	X	X
	Solicitud de Prórroga del Permiso para el uso Transitorio o para ejercer el comercio ambulante.	X	X
DGGIMAR	Autorización para la importación y exportación de plaguicidas	X	X
	Aprobación del Programa de prevención de accidentes	X	X
	Registro de Planes de Manejo de Residuos Peligros	X	X
	Prórroga a las autorizaciones de importación	X	X
	Retorno de Residuos Peligrosos	X	X
	Propuesta de Remediación (pasivo ambiental)	X	X
	Propuesta de Remediación (emergencia ambiental)	X	X
	Autorización para el manejo de residuos peligrosos	X	X
	Conclusión del programa de remediación	X	X
	Autorización para la Transferencia de Sitios Contaminados	X	X

Tabla 5. Procesos de Producción y Entrega de las Direcciones Generales

Continúa…

Dirección General	Procedimiento	Producción	Entrega
DGGFS	Expedición de constancias de inscripción en el Registro Forestal Nacional	X	X
	Aviso de modificación de datos en el RFN	X	X
	Inscripción en el RFN como prestador de servicios técnicos forestales	X	X
	Autorización y aviso para el funcionamiento de centros de almacenamiento	X	X
	Aviso de modificación de la autorización o conclusión de actividades de centros de almacenamiento	X	X
	Notificación de transmisión de la propiedad sobre terrenos forestales	X	X
	Solicitud de remisiones y reembarques forestales	X	X
	Expedición de constancia de verificación para el aprovechamiento de recursos forestales de terrenos diversos a los forestales	X	X
	Solicitud de suspensión de autorizaciones de aprovechamiento forestal	X	X
	Autorización de aprovechamiento de recursos forestales	X	X
	Aviso para para el aprovechamiento de recursos forestales	X	X
	Informe Anual sobre la ejecución del programa de manejo de plantación forestal comercial	X	X
	Emisión de los certificados fitosanitarios de importación y exportación	X	X
	Autorización de colecta de recursos biológicos	X	X
	Atención del aviso de colecta	X	X
	Atención del aviso de recolección de germoplasma forestal	X	X
	Emisión del dictamen técnico de determinación taxonómica	X	X
	Atención del informe de resultados de la colecta de recursos biológicos forestales	X	X
	Emisión de la autorización para el uso de la marca establecida en la NOM-144-SEMARNAT-2004	X	X
	Atención del aviso de renuncia a la autorización del uso de la marca	X	X
	Atención del aviso de modificación o cambio de domicilio de la instalación autorizada en la aplicación de tratamientos fitosanitarios	X	X
	Atención de la entrega semestral de tratamientos aplicados	X	X
	Autorización del cambio de uso de suelo en terrenos forestales	X	X

Tabla 5. Procesos de Producción y Entrega de las Direcciones Generales

…Concluye

Dirección General	Procedimiento	Producción	Entrega
DGGCARETC	Aprobación y registro para el uso de materiales, procedimientos o tecnologías alternativas en las NOM (Mod. A)	X	X
	Aprobación y registro para el uso de materiales, procedimientos o tecnologías alternativas en las NOM (Mod. B)	X	X
	Permisos para la Combustión a Cielo Abierto	X	X
	Estudio justificativo de características especiales para ductos y chimeneas	X	X
	Publicación del PROAIRE		X
	Actualización de LAU y LF	X	X
DGVS	Aprovechamiento NO extractivo de Vida Silvestre	X	X
	Colecta científica o con propósitos de Enseñanza de Vida Silvestre	X	X
	Autorización, permiso o certificado de importación o exportación de Vida Silvestre	X	X
	Autorización de aprovechamiento Extractivo de Ejemplares y Aviso	X	X
	Licencia de Caza Deportiva en Oficinas Centrales	X	X
	Licencia de Caza Deportiva en Delegaciones Federales	X	X
	Incorporación a los Registros de Prestadores de Servicios en Materia de Vida Silvestre	X	X
	Licencia de Prestador de Servicios	X	X
	Registro de Organizaciones relacionadas con la conservación de la vida silvestre	X	X
	Registro, Renovación o Modificación de UMAs	X	X
	Autorización para el manejo, control, remediación de problemas asociados a poblaciones perjudiciales	X	X
	Registro de personas con capacidad para recibir ejemplares de Vida silvestre	X	X
	Autorización para la liberación de ejemplares de Vida Silvestre a Habitan Natural	X	X

- **Seguimiento a destinatarios**

Para el caso de los trámites realizados por la SGPA a través del Programa G003, es importante mencionar que la entrega del trámite representa el cierre de la gestión del mismo; debido a que, por la naturaleza del mismo, sólo se genera un acuse de recibo, por lo que ya no es necesario dar seguimiento; ello, debido a que la Subsecretaría no tiene competencia para llevar a cabo el Proceso de Seguimiento. Dicho proceso recae en algún órgano desconcentrado responsable de verificar que se dé cumplimiento, por lo que este proceso no fue considerado en la presente evaluación.

- **Control**

El Acuerdo por el que se crea y establecen las bases de funcionamiento del Sistema Nacional de Trámites de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de junio de 2005, establece que el Sistema Nacional de Trámites (SINAT) es la herramienta informática obligatoria para los servidores públicos que intervienen en las etapas de recepción, seguimiento, evaluación, resolución y control de los trámites que ingresan a la dependencia; ello, con el objeto de promover la eficiencia y digitalización en la recepción, análisis y resolución de los trámites, así como permitir al usuario conocer la situación y etapa del procedimiento de cada trámite solicitado a la SEMARNAT.

Adicionalmente, las UR que operan el Programa cuentan con actividades documentadas en el Manual de Calidad del SGC y en el MEPLECC; en dichos manuales se establecen procedimientos para llevar a cabo el proceso de control y las actividades que de él se desprenden como son: la documentación, registro, análisis de datos, y las correspondientes a indicadores. Para llevar a cabo dichas actividades, existen los siguientes procedimientos:

a) Control de Registro del Sistema de Gestión de Calidad
b) Control de Documentos del Sistema de Gestión de Calidad
c) Control de Documentos no Conformes
d) Revisión del Sistema de Gestión de Calidad por la Dirección
e) Acciones Correctivas y Preventivas
f) Satisfacción de la Usuario mediante la Encuesta de Evaluación de Servicio

- **Monitoreo**

Al igual que en el proceso de Planeación, se identificó como área responsable de capturar los avances en las metas establecidas por los indicadores de la MIR, así como de recopilar la información correspondiente a la Coordinación de Políticas de Gestión de la SGPA. Para ello, la Coordinación de Políticas de la Gestión (CPG) se basa en documentos normativos como los Lineamientos para la revisión y actualización de metas, calendarización y seguimiento de las MIR de los Programas presupuestarios establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Asimismo, en el trabajo de campo se detectaron las actividades que la CPG implementa para la realización de este proceso. No obstante, a pesar de que dichas actividades están definidas, estas no se encuentran plasmadas en un procedimiento interno debidamente documentado.

- **Evaluación Externa.**

En el proceso de Evaluación Externa participa la Coordinación de Asesores de la SGPA y la Dirección General de Planeación y Evaluación de la Secretaría a través de la Dirección de Análisis e Instrumentos (DAI). No obstante, no se identificó ningún proceso o subproceso definido y debidamente formalizado mediante el cual se describan las actividades, los responsables y los mecanismos de coordinación y comunicación necesarios para llevar a cabo el proceso de Evaluación Externa. Asimismo, es importante señalar que la DAI sí cuenta con procedimientos documentados para la realización de las evaluaciones externas y el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora los cuales se encuentran definidos en su respectivo Manual de Procedimientos.

En ese sentido, el proceso de Evaluación Externa opera a través de los siguientes subprocesos y procedimientos:

a) Evaluaciones Externas al Programa (subproceso)
   - Análisis de las evaluaciones externas a programas federales del sector ambiental.

b) Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora (subproceso)
   - Seguimiento a la atención de las recomendaciones derivadas de evaluaciones externas.

4. Alcance y Enfoque Metodológico

4.1 Alcance de la Evaluación.

Tal como lo establecen los Términos de Referencia, la Evaluación de Procesos del Pp G003 permite contar con un análisis puntual de los procesos que el Programa lleva a cabo, así como con una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos además de identificar las fortalezas y debilidades de dichos procesos y; a partir de ello, elaborar recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.

La presente evaluación se lleva a cabo durante el periodo comprendido entre mayo y agosto del presente año. Para ello, ha sido importante conocer a partir del primer ejercicio de revisión documental el grado de consolidación operativa del Programa, mismo que se detalla a continuación:

El Programa Presupuestario G003 Regulación Ambiental cuenta con algunos procesos, subprocesos y procedimientos documentados, mismos que se encuentran en los Manuales de Procedimientos de cada una de las Unidades Responsables (UR) de operar el Programa. Dichos procedimientos se asocian principalmente a los procesos de Comunicación Interna y Externa, Producción de Entregables, Entrega y Control, los cuales se ubican dentro del Sistema de Gestión de Calidad por lo que se considera que se encuentran estandarizados ya que se desarrollan bajo una misma estructura, con la misma entrada y salida. De esa forma, se garantiza que el proceso de producción y entrega de los trámites se lleve a cabo de la misma forma en todas las UR encargadas de operar el Pp G003.

Además de la revisión documental, el trabajo de campo permite identificar los documentos que sustentan la existencia de dichos procesos y subprocesos, así como detectar las actividades mediante las cuales se realiza cada uno de los procesos evaluados y los sistemas empleados como mecanismos de control para mitigar o, en su caso, administrar los riesgos que pueden afectar la operación del Pp G003.

En ese sentido, la presente evaluación describe los diferentes procesos con el propósito de diagnosticar el grado de madurez operativa del Programa a través de la valoración de los atributos de eficiencia, oportunidad, pertinencia y suficiencia.

4.2 Enfoque Metodológico

La Evaluación de Procesos del Pp G003 se realizó a partir de la aplicación de técnicas de investigación cualitativa como son el análisis documental o de gabinete, la observación directa, entrevistas semiestructuradas y grupos focales o grupos de enfoque (focus groups), según lo requiera la propia evaluación.

- Análisis de gabinete

El análisis de gabinete permitió obtener una descripción de los procesos, áreas y puestos involucrados en la operación del Pp G003, esta revisión dio pauta para que el equipo evaluador identificara, definiera y midiera los procesos de manera objetiva y conforme a los lineamientos normativos que sustentan el programa presupuestario. De la misma forma, dicho análisis contribuyó a contar con un panorama general del estado de maduración del Programa que se ve reflejada tanto en los hallazgos como en la atención a las recomendaciones de la evaluación pasada, la cual fue revisada por el equipo evaluador con el propósito de valorar si éstas han sido atendidas, de qué forma y si existen áreas de oportunidad actuales. En resumen, el análisis de gabinete permitió contar con un panorama completo sobre la operación de Pp G003; mientras que, la revisión de evaluaciones externas pasadas abonó al desarrollo de hipótesis en torno a lo que se esperaba observar en el trabajo de campo, ambas partes resultaron importantes para el diseño muestral dado que se identificaron los procesos clave, los actores relevantes y las funciones de los puestos que tienen a cargo la operación *in situ* del proceso.

- Entrevista Semiestructurada

Es un tipo de entrevista en la que el entrevistador planifica con cierto detalle, los ámbitos y preguntas sobre los que versa la propia entrevista; funcionan adecuadamente para obtener información valiosa del entrevistado, dado que el único prerrequisito indispensable es una secuencia de temas que pueden estar sujetos a una guía de preguntas con determinado formato, pero abiertas, dejando espacio para la interacción entre entrevistador y entrevistado. Esta técnica permitió recabar información sobre los procesos que no se encuentran documentados, así como para corroborar si los procesos se realizan en los términos que señalan los lineamientos operativos del Programa e identificar si existen procesos o subprocesos innecesarios, ya sea porque no generan valor o porque se encuentran duplicados. En el caso de los procesos que no están documentados, la aplicación de entrevistas permite mapearlos con el propósito de que sean documentados y; posteriormente, formalizados, estandarizados y sistematizados.

- Grupos Focales

Consiste en una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, en donde se procura que un grupo de individuos seleccionados por los evaluadores, discutan y elaboren, desde la experiencia personal, una temática o hecho que es objeto de evaluación; el punto característico que distingue a los grupos focales es la participación dirigida y consciente, generando conclusiones y acuerdos producto de la interacción. En el caso del Pp G003, la realización de grupos focales permitió captar información de diferentes actores que son relevantes y que participan en un mismo proceso; al respecto, vale la pena señalar que los procesos definidos por el MGP son llevados a cabo por las diferentes UR a cargo de la operación del Programa (Direcciones Generales, Delegaciones y la Unidad de Contacto Ciudadano).

Dado el elevado número de actores y entregables (117 trámites), la técnica de grupos focales permitió economizar el tiempo destinado a la aplicación de entrevistas además de identificar información relevante de una forma más sencilla.

La información que se obtuvo a partir de la aplicación de estas técnicas se complementó con la observación directa de procesos en cada uno de los niveles de ejecución revisados. Es importante resaltar que el análisis cualitativo busca entender mejor el fenómeno de estudio, de tal forma que permita identificar áreas de oportunidad con el fin de hacer más eficaz la operación del Programa.

5. Metodología utilizada para el desarrollo de la evaluación

Con el propósito de corroborar la eficiencia y eficacia de los procesos del Pp G003, así como detectar brechas entre lo establecido en el marco normativo y la operación, se realizó el trabajo de campo mediante un análisis de tipo cualitativo que permitió obtener información sobre la implementación del Programa G003 a partir del análisis de los siete procesos que lleva a cabo, considerando la definición del MGP.

Como se mencionó previamente, el levantamiento de información a través del trabajo de campo se realizó con el apoyo de dos instrumentos de recopilación: las entrevistas semiestructuradas y un ejercicio de grupo focal. En este apartado se delinea la estrategia seguida para el levantamiento de la información tanto en oficinas centrales como en las Delegaciones.

Para llevar a cabo el diseño de la muestra, además de la revisión documental sobre los procesos que definen la implementación del Programa, se llevó a cabo una serie de entrevistas con personal de las diferentes Direcciones Generales; del Espacio de Contacto Ciudadano; de la Coordinación de Políticas de Gestión de la SGPA; de la Coordinación de Asesores de la SGPA; de la Dirección de Análisis e Instrumentos de la DGPE y de la Dirección General Adjunta de Estudios y Enlace con Delegaciones perteneciente a la Unidad de Coordinación de Delegaciones (UCD); ello, con la finalidad de validar la información recabada en el análisis de gabinete. Lo anterior, permitió identificar el nivel de conocimiento de los entrevistados en cuanto a los mecanismos e instrumentos bajo los cuales opera el Pp G003, así como al nivel de apego a los documentos normativos como lo son los manuales de procedimientos y de organización.

Para dar cumplimiento a lo antes mencionado, fue necesario aplicar una serie de entrevistas iniciales a un grupo de actores relevantes de UR seleccionadas; dichas unidades se enlistan en la Tabla 6.

Tabla 6. Unidades Administrativas consideradas en las entrevistas iniciales

Unidad Responsable
DGGCARETC
DGGIMAR
DGZFMTAC
DGIRA
DGGFS
Coordinación de Políticas de Gestión
DG Adjunto de Estudios y Enlace con Delegaciones
DG Adjunta de Contacto Ciudadano

Como resultado de dichas entrevistas se identificó que todos los procedimientos documentados en los manuales de las Direcciones Generales están diseñados en estricto apego a la estructura del procedimiento de "Gestión del Trámite" que establece el Sistema de Gestión de Calidad con el que cuenta la SGPA.

Por lo anterior, es posible señalar que el SGC ha sido fundamental para la homogeneización de la gestión de los trámites ingresados a la Subsecretaría. No obstante, aun cuando la gestión de los trámites se rige bajo la misma estructura; es decir, los procesos, subprocesos y procedimientos que lleva a cabo cada DG y las Delegaciones son similares, se identificaron diferencias importantes en cuanto a los volúmenes de ingreso de los diferentes trámites, lo cual se explica principalmente por la propia naturaleza del trámite y por el tipo de proyecto o actividad que se busca regular. Los ejemplos más representativos de dicha situación se encuentran en la DGGCARETC y en la DGZFMTAC en las que se identificaron trámites que representan más de tres cuartas partes del total de trámites que ingresan en dichas DG.

En el caso de esta última DG, dichos trámites están relacionados con la solicitud de permiso para el uso transitorio o para ejercer el comercio ambulante y su prórroga, representan el 76% del volumen de operación de dicha Dirección General. Con respecto a la DGGCARETC, esta situación se profundiza, ya que más del 90% de los trámites que ingresan a esta Dirección se refieren a la Cédula de Operación Anual (COA).

Considerando lo anterior, los criterios que se utilizaron para la definición de la muestra son:

- Para actores relevantes a nivel central: Para definir las Direcciones Generales de la SPGA y los actores relevantes a entrevistar se consideró la relevancia de los trámites,

la cual fue medida a través del número de trámites atendidos por cada DG. Asimismo, para asegurar la participación de los demás actores que intervienen en los diferentes procesos identificados para el Pp G003, se tomó en cuenta al personal del área de Contacto Ciudadano, de la Coordinación de Asesores de la SPGA, de la Dirección de Análisis e Instrumentos de la DGPE y a la Coordinadora de Políticas de Gestión de la SGPA.

- Para actores relevantes en las Delegaciones: Para definir la Delegación y los actores relevantes a entrevistar, se consideró el volumen y el tipo de trámites que atiende cada Delegación; ello, con la finalidad de capturar la variabilidad en la operación del Programa entre las Delegaciones

  Con respecto a la selección de las Delegaciones, se llevó a cabo un análisis en el que se tomaron en cuenta tres elementos: el volumen de trámites gestionados por las Delegaciones; el tipo de trámites que opera cada Delegación y un criterio basado en el desempeño (alto y bajo), el cual resulta del nivel de trámites ingresados con respecto al total de los que fueron resueltos.

Una vez que se determinó el criterio para definir los actores relevantes y se seleccionó a aquellos que serán entrevistados; se precisó el tipo de instrumento a utilizar para la recolección de información. En la Tabla 7 se presenta, de forma resumida, la justificación en torno a la selección de los actores relevantes sujetos a entrevista, así como el instrumento específico para aplicar.

Tabla 7. Actores relevantes para entrevistas y grupos focales a nivel Federal.

Proceso	Instrumento	Actores Involucrados	Justificación de actores
Planeación	Entrevista Semiestructurada	Coordinadora de Políticas de Gestión	La Coordinadora aportará información relevante sobre cómo y qué insumos se reciben por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para llevar a cabo el proceso de planeación del Pp G003, así como el mecanismo de capacitación a los enlaces de las Direcciones Generales y el procedimiento para recopilar la información relacionada con el diseño de la MIR.
Comunicación Interna y Externa	Entrevista Semiestructurada	-Directora General Adjunta de Contacto Ciudadano. -Enlaces con Contacto Ciudadano de la DGGCARETC y de la DGZFMTAC.	La Directora, en conjunto con los enlaces propios de las DG que atienden los trámites con mayor volumen de ingresos, proporcionarán información valiosa sobre cómo se comunican tanto a los actores involucrados en la operación como a los promoventes, las características, requerimiento, plazos y objetivos del Pp G003.

Proceso	Instrumento	Actores Involucrados	Justificación de actores
Selección de Destinatarios	No aplica, puesto que este Proceso no será considerado	No aplica, puesto que este Proceso no será considerado	El Pp G003 provee trámites en cumplimiento a diversas legislaciones y Normas Oficiales. En ese sentido, no cuenta con un mecanismo para la selección de beneficiarios, ya que son estos los que se acercan al ECC, las DG o Delegaciones para iniciar algún trámite, licencia, permiso o cualquier instrumento de gestión.
Producción de Entregables	Grupo Focal	-Directores de Área de DGGCARETC y DGZFMTAC (criterio de volumen operacional) -Operadores del procedimiento -Enlaces con Contacto Ciudadano -Directora General Adjunta de Contacto Ciudadano	Incluir a estos actores permitirá contar con información con elevado valor operacional puesto que son ellos los que participan de principio a fin en los procedimientos relacionados a la provisión de los trámites.
Entrega			
Seguimiento de destinatarios	No aplica, puesto que este Proceso no será considerado	No aplica puesto que este Proceso no será considerado	Este proceso no es considerado debido que no es competencia de la SGPA dar seguimiento a los instrumentos de gestión que provee.
Control	Entrevista Semiestructurada	-Directora General Adjunta de Contacto Ciudadano -Enlaces con Contacto Ciudadano de la DGGCARETC y de la DGZFMTAC	Estos actores se involucran en todo el proceso de provisión de trámites, por lo que cuentan con un amplio conocimiento sobre la operación y el manejo los sistemas informáticos utilizados como el SINAT.
Monitoreo	Entrevista Semiestructurada	Coordinadora de Políticas de Gestión	La Coordinadora lleva a cabo el registro e integración de los avances en los indicadores de la MIR, así como su captura en el PASH.
Evaluación Externa	Entrevista Semiestructurada	Enlace de la Subsecretaría para la Evaluación del G003 Dirección General de Planeación y Evaluación / Dirección de Análisis e Instrumentos (DAI) Asesor de la Coordinación de Asesores de la SPGA	La Dirección General de Planeación y Evaluación proveerá información relevante sobre el proceso de evaluación externa a nivel institucional, lo cual permitirá identificar y delinear el proceso que se implementa para el desarrollo de las evaluaciones externas realizadas al Pp G003. En tanto que, la Coordinación de Asesores permitirá delinear el proceso de Evaluación Externa específico del Pp G003.

A continuación, se enlistan las Delegaciones seleccionadas para aplicar las entrevistas semiestructuradas, así como la correspondiente justificación y los actores relevantes, los cuales se identificaron a partir de la revisión de la estructura organizacional de dichas Delegaciones.

Tabla 8. Selección y justificación de las entrevistas a nivel Delegacional.

Delegación	Criterio	Justificación	Actores
Chihuahua	Volumen Forestal	El volumen de los trámites relacionados con los trámites de la DGGFS representa por sí solo más del 10% del total de todas las delegaciones	Subdelegado de Gestión para la Protección Ambiental y Recursos Naturales Jefe de la Unidad de Servicios Forestales y de Suelo
Jalisco	Volumen Vida Silvestre	El volumen de los trámites relacionados con los trámites de la DGVS representa por sí solo casi el 30% del total de todas las Delegaciones	Subdelegado de Gestión para la Protección Ambiental y Recursos Naturales Jefe de Departamento de Recursos Naturales y Vida Silvestre
Guanajuato	Volumen Calidad del Aire y MIAs Industriales	Segunda Delegación con más trámites en materia de gestión de calidad del aire y con una importante participación en la recepción de MIAs industriales	Subdelegado de Gestión para la Protección Ambiental y Recursos Naturales Jefe de Departamento de Impacto y Riesgo Ambiental
Quintana Roo	Volumen Impacto ambiental	La Delegación cuenta con un alto número de trámites gestionados para la evaluación de las MIAs fundamentalmente las del sector turístico	Subdelegado de Gestión para la Protección Ambiental y Recursos Naturales Jefe de Departamento de Impacto y Riesgo Ambiental
Guerrero	Volumen Zonas Federales	Delegación con un alto volumen de gestión de trámites de la DGZFMTAC dejando de lado los datos de solicitudes de concesión y el recurso de revisión que no les compete a las Delegaciones.	Subdelegado de Gestión para la Protección Ambiental y Recursos Naturales Jefe de Unidad de Ecosistemas y Ambientes Costeros
Campeche	Desempeño	Bajo desempeño, en los años anteriores ha estado en los últimos lugares de trámites gestionados en relación con los que ingresan, además de que para 2017 fue la Delegación que menos trámites gestionó comparado con el total de gestionados de todas las Delegaciones	Subdelegado de Gestión para la Protección Ambiental y Recursos Naturales
Puebla	Desempeño	Alto desempeño. En los últimos años la relación entre trámites gestionados respecto a los ingresados ha sido de alrededor del 90%	Subdelegado de Gestión para la Protección Ambiental y Recursos Naturales

Después de haber establecido los criterios de selección y de haber seleccionado a los actores relevantes, se procedió a construir un programa de trabajo en el que se especifican las reuniones que se llevarán a cabo para la aplicación de los instrumentos de recolección de información. Dicho programa se detalla en la Tabla 9.

Tabla 9. Programa de trabajo para la aplicación de entrevistas

- Nivel central

Proceso	Instrumento	Actor(es)	Fecha y hora	Lugar
Planeación y Monitoreo	Entrevista Semiestructurada	Coordinadora de Políticas de Gestión	11 de junio 13:00	Oficina de la Subsecretaría de Gestión para la Protección del Ambiente
Comunicación Interna y Externa	Entrevista Semiestructurada	-Directora General Adjunta de Contacto Ciudadano.	11 de junio 13:45	Oficina de la Dirección General Adjunta de Contacto Ciudadano
		Enlace con Contacto Ciudadano de la DGGCARETC	11 de junio 14:30	Oficina de la Dirección General de Gestión de la Calidad del Aire, Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes
		Enlaces con Contacto Ciudadano de la DGZFMTAC.	11 de junio 16:00	Oficina de la Dirección General de Zonas Federales Marítimo-Terrestres y Ambientes Costeros
Selección de Destinatarios	No aplica	No aplica puesto que este Proceso no será considerado	NA	NA
Producción de Entregables	Grupo Focal	-Directores de Área de DGGCARETC y DGZFMTAC (criterio de volumen operacional)	12 de junio 16:00-17:30	Oficina de la Dirección General de Zonas Federales Marítimo-Terrestres y Ambientes Costeros
		-Operadores del procedimiento		
		-Enlaces con Contacto Ciudadano		
Entrega		-Directora General Adjunta de Contacto Ciudadano		
Seguimiento a destinatarios	No aplica	No aplica puesto que este Proceso no será considerado	NA	NA
Control	Entrevista Semiestructurada	-Directora General Adjunta de Contacto Ciudadano.	13 de junio 13:00	Oficina de la Dirección General Adjunta de Contacto Ciudadano
		Enlace con Contacto Ciudadano de la DGGCARETC	13 de junio 13:45	Oficina de la Dirección General de Gestión de la Calidad del Aire, Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes
		Enlaces con Contacto Ciudadano de la DGZFMTAC.	13 de junio 14:30	Oficina de la Dirección General de Zonas Federales Marítimo-Terrestres y Ambientes Costeros
Evaluación Externa	Entrevista Semiestructurada	Enlace de la Subsecretaría para la Evaluación del G003	13 de junio 16:00	Oficina de la Subsecretaría de Gestión para la Protección del Ambiente

- Delegaciones

Delegación	Instrumento	Actor(es)	Fecha y hora	Lugar
Chihuahua	Entrevista Semiestructurada	Subdelegado de Gestión para la Protección Ambiental y Recursos Naturales Jefe de la Unidad de Servicios Forestales y de Suelo	14 de junio 16:00	Oficina de la Subsecretaría de Gestión para la Protección del Ambiente (Vía remota)
Jalisco		Subdelegado de Gestión para la Protección Ambiental y Recursos Naturales Jefe de departamento de Recursos Naturales y Vida Silvestre	14 de junio 16:45	
Guanajuato		Subdelegado de Gestión para la Protección Ambiental y Recursos Naturales Jefe de departamento de Impacto y Riesgo Ambiental	14 de junio 17:30	
Quintana Roo		Subdelegado de Gestión para la Protección Ambiental y Recursos Naturales Jefe de departamento de Impacto y Riesgo Ambiental	15 de junio 11:00	
Guerrero		Subdelegado de Gestión para la Protección Ambiental y Recursos Naturales Jefe de Unidad de Ecosistemas y Ambientes Costeros	15 de junio 11:45	
Campeche		Subdelegado de Gestión para la Protección Ambiental y Recursos Naturales	15 de junio 12:30	
Puebla		Subdelegado de Gestión para la Protección Ambiental y Recursos Naturales	15 de junio 13:15	

6. Descripción de los Procesos

En esta sección se presenta una descripción y análisis minucioso de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, de acuerdo con el alcance establecido en el apartado 4. Para ello se utiliza la información obtenida mediante el análisis de gabinete y el trabajo de campo; asimismo, se realiza una valoración integral sobre la gestión de cada uno de los procesos.

En ese sentido, los Términos de Referencia de la presente evaluación determinan los criterios con los que debe cumplir dicha descripción, los cuales se enlistan a continuación:

La valoración de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, debe contener la siguiente estructura:

1. Descripción detallada de las actividades, los elementos y los actores que integran el desarrollo de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso;
2. Límites de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso, así como su articulación con otros;
3. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para la ejecución de cada proceso y subproceso, y en su caso macroproceso;
    a. Tiempo: ¿el tiempo en que se ejecuta el proceso o subproceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?
    b. Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso o subproceso?
    c. Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso o subproceso?
    d. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso o subproceso?
    e. Insumos tecnológicos
4. Productos: ¿los productos de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, sirven de insumo para ejecutar el proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, subsecuente?
5. Sistemas de información: ¿Los sistemas de información utilizados en la ejecución de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso (automatizados, semiautomatizados o manuales) funcionan como una fuente de información útil para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los operadores en otros niveles? ¿Estos sistemas de información automatizan algunos procesos, subproceso,

y en su caso macroproceso, del Pp? ¿Sirven como mecanismo de control interno para el mejor de desarrollo de los procesos, subproceso, y en su caso macroproceso?

6. Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la ejecución del proceso, subproceso, y en su caso macroproceso?
7. Evaluación de la pertinencia de la forma en que se ejecuta cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso, en el contexto y condiciones en que se desarrolla, considerando la estructura organizacional involucrada y la coordinación entre las unidades administrativas que intervienen en el proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;
8. Identificación de las características relacionadas con la importancia estratégica de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;
9. Opinión de los actores (destinatarios, beneficiarios, usuarios, clientes u operadores del Pp) sobre la eficacia, eficiencia y calidad de cada proceso, subproceso, y en su caso macroproceso;
10. Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los destinatarios, beneficiarios, usuarios, o destinatarios de los componentes o entregables que otorga el Pp.

Asimismo, además de cumplir con dichos criterios, en la descripción de los procesos, subprocesos, y en su caso macroprocesos, el equipo evaluador realizó los diagramas de alto nivel y los diagramas detallados (diagramas de flujo) que describen los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, del Pp G003. A continuación, se presenta la descripción de cada uno de los procesos del Programa G003 en cumplimiento a los criterios previamente descritos.

A. Proceso de Planeación

Definición del proceso	Proceso en el que se determinan o definen el problema o necesidad; árbol de problemas y objetivos; población o área de enfoque potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la MIR, estrategia de cobertura, plan estratégico, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Pp G003 para lograr sus objetivos. En el proceso de planeación se determinan las directrices en el diseño e implementación del Pp G003; los subprocesos que lo integran son los siguientes: planeación estratégica, programación y presupuesto, actualización de la MIR, actualización de normativa y, en su caso, definición de la agenda o estrategia de evaluación de mediano y de largo plazos, por lo que con ello se acentúa el vínculo y la interacción de la planeación y la evaluación.

Documentos normativos y operativos	**Actores participantes**
• Manual de Procedimientos Administrativos de la Dirección General de Programación y Presupuesto. • Documento Proceso de Programación-Presupuestación Anual • Criterios para el registro y actualización de la MIR de los Programas Presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2018 • Manual de Gestión de la Calidad	1. Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental (SGPA) 1.1 Coordinación de Políticas de la Gestión (CPG) 1.2 Enlace Administrativo de la Subsecretaría (EA) 2. Oficialía Mayor (OM) 2.1 Dirección General de Programación y Presupuesto (DGPP) 2.1.1 Dirección de Programación y Evaluación (DPE) 2.1.1.1 Subdirección de Programación Regional y Gasto Directo (SPRGD) 3. Enlaces de las Direcciones Generales de la SGPA 3.1 Enlace de la Dirección General de Gestión de la Calidad del Aire y Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes (DGGCARETC) 3.2 Enlace de la Dirección General de Gestión Forestal y de Suelos (DGGFS) 3.3 Enlace de la Dirección General de Gestión Integral de Materiales y Actividades Riesgosas (DGGIMAR) 3.4 Enlace de la Dirección General de Impacto y Riesgo Ambiental (DGIRA) 3.5 Enlace de la Dirección General de Vida Silvestre (DGVS) 3.6 Enlace de la Dirección General de Zona Federal Marítimo Terrestre y Ambientes (DGZFMTAC) 4. Subsecretaría de Fomento y Normatividad Ambiental (SFNA) 5. Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER) 6. Servicio de Administración Tributaria (SAT) 7. Secretaría de la Función Pública (SFP)

Listado de actividades	
Programación y presupuesto • La Dirección de Programación y Evaluación (DPE) recibe mediante DGPP oficio de SHCP para solicitar la concentración de estructuras programáticas • Envío Formato de Propuesta de Plan de Trabajo por DPE • Enlace administrativo recibe formato de Propuesta de Plan de Trabajo • Enlace Administrativo turna formato a cada Dirección General • Cada Dirección general integra su propuesta de Plan de Trabajo y Estrategia Programática por proyecto, programa sustantivo o actividad prioritaria. • Se turna al Enlace Administrativo • Enlace Administrativo turna a DPE **Actualización de la MIR** • Recepción del Reporte de Análisis y Recomendaciones de la MIR del ejercicio anterior • Reunión con enlaces de las Direcciones Generales para actualización de la MIR • Solicitud de información a las áreas • Recolección de información • Reporte al enlace con la SHCP para subir información al PASH **Actualización normativa** • Revisión de las actualizaciones al marco jurídico de actuación de la SGPA. • Determinación de si derivado de las actualizaciones se crean, modifican o cancelan trámites. • Dar seguimiento al procedimiento establecido por la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER) para actualizar el Registro Federal de Trámites y Servicios (RFTS) mediante el portal gob.mx para la edición y actualización. • En caso de que el trámite lleve pago, se remiten al Sistema de Administración Tributaria (SAT). • Remisión a la SFNA de la SEMARNAT para aprobación. • SFNA envía a CONAMER para aprobación de modificaciones propuestas y publicación en gob.mx.	
Insumos utilizados	**Procesos de los que toma sus insumos**
• Matriz de Indicadores para Resultados del periodo anterior. • Resultados de indicadores del periodo anterior. • Reporte de Análisis y recomendaciones de la MIR del periodo anterior enviado por la SHCP. • Propuesta del Plan de Trabajo del ejercicio anterior • Modificaciones al marco jurídico que rige a la actuación de la Subsecretaría	• Proceso de Monitoreo
Productos del proceso	**Procesos que utilizan sus productos**
• Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) • Fichas técnicas de los indicadores • Propuesta del Plan de Trabajo • Estrategia Programática • Fichas técnicas trámites	• Proceso de Monitoreo • Proceso de Comunicación
Sistemas utilizados	• Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH)

i. Descripción de actividades

El proceso de Planeación está compuesto por cinco subprocesos: planeación estratégica, programación y presupuesto, actualización de la MIR, actualización de normativa y definición de la estrategia de evaluación; de estos, únicamente el correspondiente a programación y presupuesto está definido en un documento operativo, por lo cual, el resto de las actividades fueron recabadas mediante trabajo de campo.

a) Planeación estratégica

Si bien, el Programa cuenta con un problema o necesidad definida, árbol de problemas, población potencial y objetivo, así como una MIR; a través del trabajo de campo se evidenció que no se lleva a cabo un proceso de planeación estratégica, el cual tampoco está oficialmente documentado. A nivel central se observó que no se llevan a cabo ejercicios participativos orientados al diseño de indicadores y establecimiento de metas de mediano y largo plazo; las actividades que se realizan no derivan en la producción de un Plan Anual de Trabajo específico para el Pp G003.

De la misma forma se identificó que el Programa cuenta con una Evaluación de Consistencia y Resultados concluida en 2017; sin embargo, hasta el momento no se cuenta con evidencia suficiente para determinar el nivel de avance y cumplimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora que resultaron de dicha evaluación debido a que reporte de avances debe realizarse durante los meses de marzo y septiembre de cada año; en tanto que, la clasificación de los ASM se realiza en abril por lo que el primer reporte será entregado hasta 2018 del presenta año. Dichos ASM están orientados a fortalecer el diseño y operación del Programa tal es el caso de la elaboración de un Plan Anual de Trabajo específico para el Pp G003 y la actualización de su diagnóstico, los cuales impactan directamente en el subproceso de Planeación Estratégica.

Asimismo, durante el trabajo de campo, se evidenció que existen algunas actividades orientadas a la planeación que se realizan de forma aislada, las cuales se enfocan básicamente a la actualización de la MIR. Si bien la construcción de indicadores es responsabilidad de cada Dirección General, la integración y reporte de la MIR se lleva a cabo por la Coordinación de Políticas de Gestión, la cual convoca a una reunión al inicio del año con los enlaces de las Direcciones Generales a fin de establecer la estrategia de actualización y reporte de la MIR del ejercicio fiscal correspondiente, en esa misma reunión se discute el Reporte de Análisis y las recomendaciones de la MIR enviadas por la SHCP, las cuales corresponden al ejercicio inmediato anterior.

b) Programación y presupuesto

Este subproceso se encuentra definido en el documento "Proceso de Programación-Presupuestación Anual" que forma parte del "Manual de Procedimientos de la DGPP", el cual tiene por objetivo integrar el Presupuesto de Egresos del Sector Medio Ambiente y Recursos Naturales. Para ello, la DPE proporciona a las Unidades Administrativas Centrales, Delegaciones Federales, y todos los órganos que integran la SEMARNAT, los lineamientos y formatos para la elaboración de la Propuesta del Plan de Trabajo y la Estrategia Programática, la cual se lleva a cabo durante la primera quincena de julio.

En este caso, la DPE envía al Enlace Administrativo de la Subsecretaría, mediante oficio, el formato de Propuesta de Plan de Trabajo y la Estrategia Programática para se incluya la propuesta de cada una de las Direcciones Generales, por proyecto, programa sustantivo o actividad prioritaria, además de incluir las metas que se esperan alcanzar. En un plazo de dos semanas, las Direcciones Generales llenan el formato de la Propuesta del Plan de Trabajo y elaboran su Estrategia Programática, la cual consiste en describir en una extensión máxima de dos páginas, los principales proyectos, programas y actividades que desarrollarán las Direcciones Generales durante el ejercicio presupuestal que corresponda, posteriormente, envían a DSI, quien consolida la información y turna por medio de correo electrónico al Enlace Administrativo.

Cabe destacar que, no existe evidencia de mecanismos documentados para el establecimiento de metas.

c) Actualización de la MIR

Este subproceso está a cargo de la Coordinación de Políticas de Gestión (CPG). El Programa se basa en los Criterios para el registro y actualización de la MIR de los Programas Presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2018, emitidos por la SHCP, los cuales tienen por objeto regular el proceso de registro y actualización de la MIR y, en su caso, de las Fichas de Indicadores del Desempeño de los programas presupuestarios y cuenta con actividades específicas para actualizar la MIR; sin embargo, a través del trabajo de campo, se evidenció que el Pp G003 no cuenta con un proceso específico documentado para la actualización de la MIR.

Este subproceso comienza con la actualización de los indicadores por medio de cada Dirección General, para lo cual utilizan como base los resultados anteriores de dichos indicadores; es decir, se actualizan de forma inercial. Posteriormente, se recibe el

documento “Reporte de Análisis y recomendaciones de la MIR” enviado por la SHCP durante el primer trimestre del año. Dicho documento es revisado por la CPG quien convoca a los enlaces encargados del seguimiento de los indicadores de cada Dirección General a una reunión de trabajo con el objeto de revisar y, en su caso, hacer las modificaciones sugeridas a los indicadores de las respectivas áreas.

Una vez acordadas las modificaciones de cada indicador, se solicita por correo electrónico la información a los enlaces. La CPG consolida, registra y actualiza la información de la MIR en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH); asimismo, a través de este Portal, la Subdirección de Programación Regional y Gasto Directo (SPRGD) de la DGPP valida la información.

Una vez validada dicha información, la revisa y valida la SHCP a través del PASH en caso de que no existan recomendaciones al respecto, se cierra el módulo y se publica la MIR, En caso de haber recomendaciones, se regresa a la unidad responsable y posteriormente se vuelve a validar.

d) Actualización de normativa

Este subproceso se establece en el Manual de Gestión de la Calidad, en su apartado 7.2.1 “Determinación de los requisitos relacionados con los trámites/Determinación de los requisitos relacionados con el producto”, el cual señala que la SGPA, a través de un enlace de cada Dirección General, revisa las modificaciones que se realizan al marco jurídico que rige la actuación de la Subsecretaría con la finalidad de determinar si derivado de dichas modificaciones se crean nuevos trámites, modifican o cancelan los ya existentes.

Una vez que se definen las modificaciones pertinentes a los trámites, se da seguimiento al procedimiento establecido por la CONAMER para actualizar el Registro Federal de Trámites y Servicios (RFTS) a través el portal gob.mx. Para ello, los enlaces de las Direcciones Generales lleva a cabo la supervisión y edición correspondientes con el propósito de asegurar que los trámites cumplan con los requisitos necesarios establecidos por las disposiciones jurídicas.

En caso de que los trámites tengan un costo y sufran alguna modificación, los enlaces de cada DG los remiten al Servicio de Administración Tributaria (SAT) a través del portal gob.mx y; posteriormente, a la Subsecretaría de Fomento y Normatividad Ambiental para su aprobación, quien a su vez los envía a la CONAMER, dependencia responsable de aprobar

las modificaciones propuestas a las fichas de los trámites en el portal gob.mx que depende de la Secretaría de la Función Pública.

Todas estas actividades las establece el Manual de Gestión de la Calidad y se realizan a nivel central, siendo la Dirección General Adjunta de Contacto Ciudadano, el enlace con la SFP para realizar las modificaciones a los trámites en el portal gob.mx/semarnat, una vez aprobadas por la CONAMER.

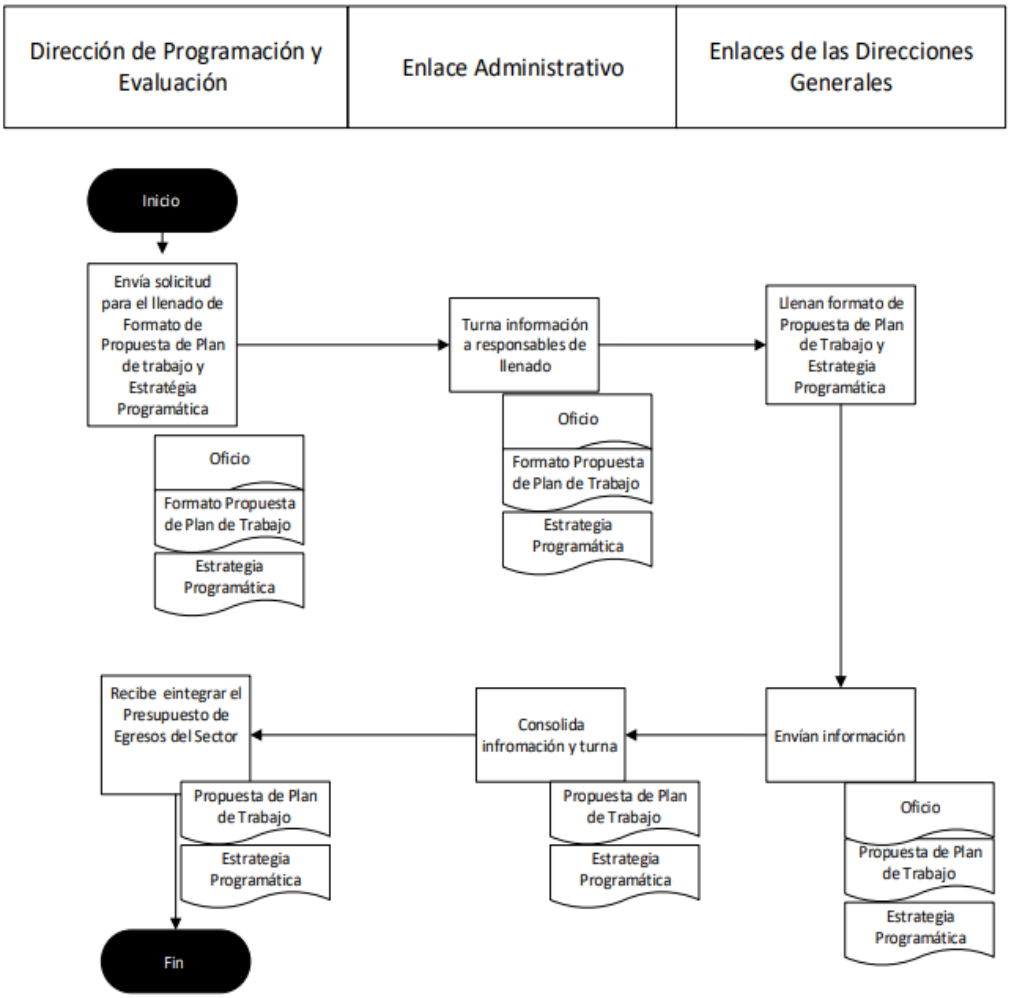
Si bien este subproceso se menciona en el Manual de Gestión de Calidad, se evidenció mediante trabajo de campo, que no existe un manual específico para este subproceso, donde se documenten y detallen las actividades que se llevan a cabo, estableciendo los pasos a seguir, los tiempos, los responsables y los mecanismos de coordinación, así como la forma en la que se difunde las modificaciones a los trámites que corresponda a las Direcciones Generales. A través del trabajo de campo se identificó que estas modificaciones se comunican a través de oficio; sin embargo, esta actividad es omitida en el Manual de Gestión de Calidad, por lo que no es posible saber con precisión quién y cómo se difunden dichas modificaciones.

e) Estrategia de Evaluación

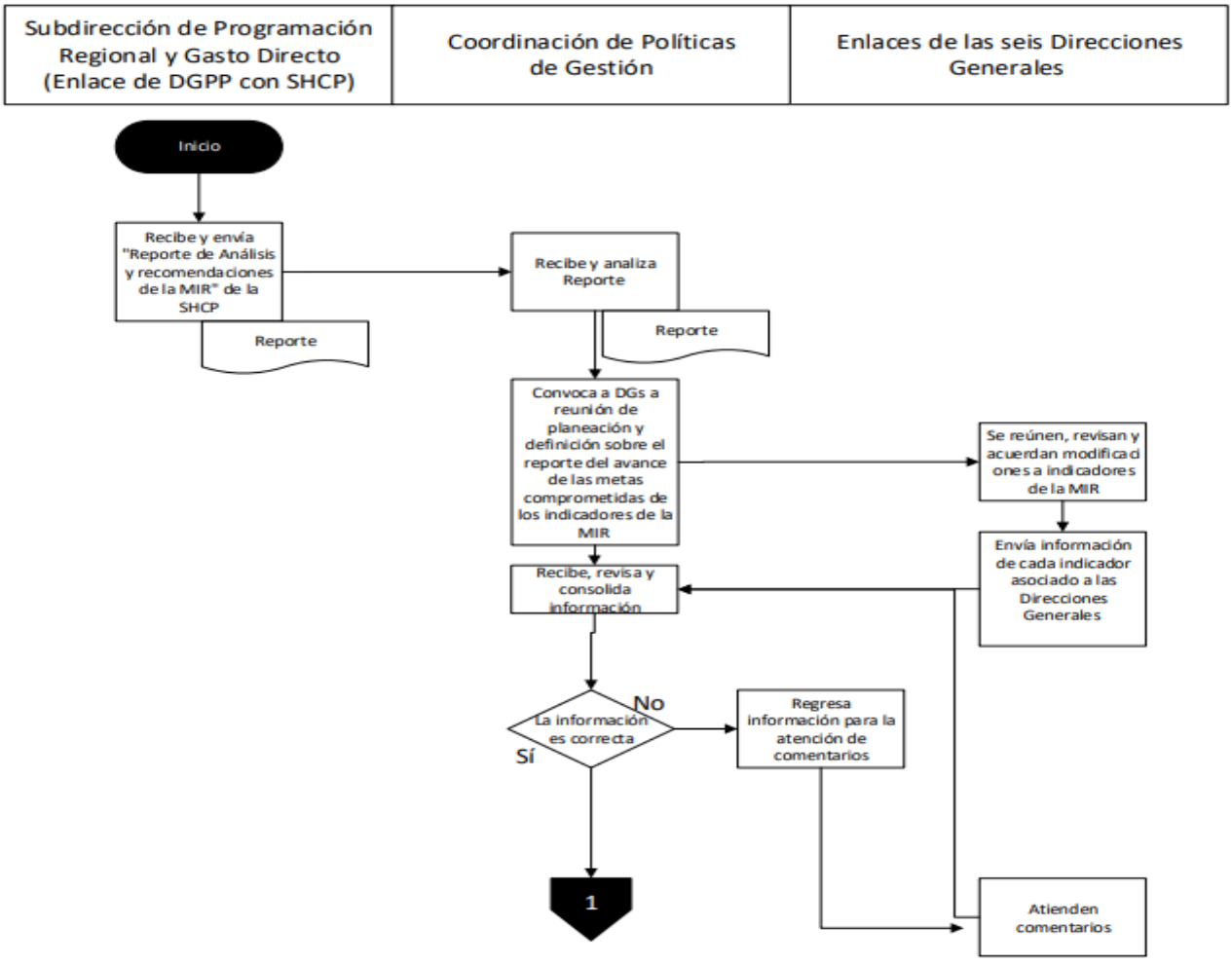
La Estrategia de Evaluación es el subproceso de Planeación, a través del cual se establecen e implementan ejercicios sistemáticos para la evaluación del logro de objetivos establecidos por el Pp G003. Al respecto, se identificó mediante el análisis documental y el trabajo de campo que el Programa no cuenta con una estrategia de evaluación, adicional a la mandatada por la SHCP, que les permita llevar a cabo estudios de viabilidad para identificar repercusiones que tendría la implementación de medidas que eficientizarían la gestión del Pp y fortalecerían el proceso de Planeación como lo es la automatización de la mayor cantidad de trámites o la pertinencia de especializar a las UR.

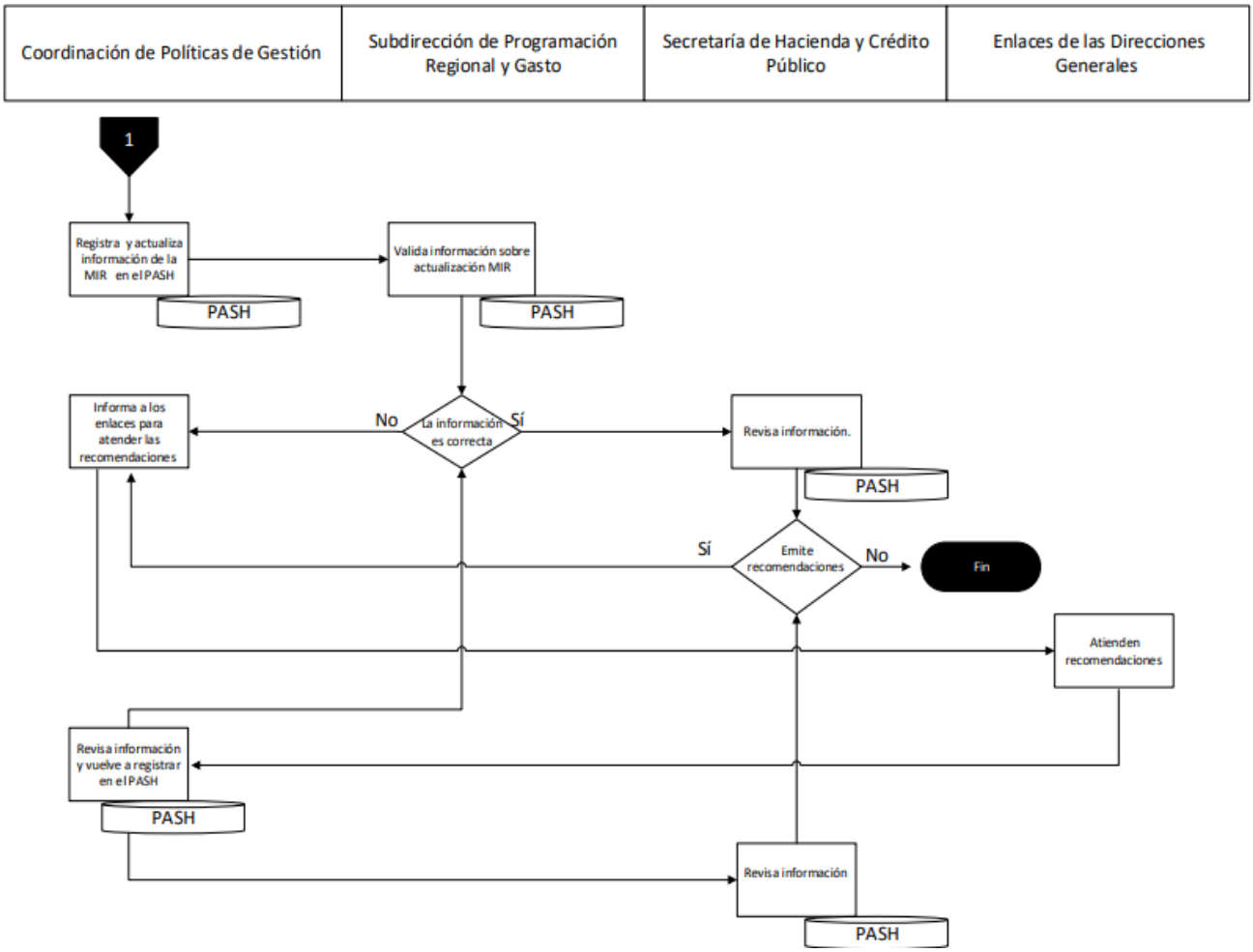
Por medio del trabajo de campo se evidenció que sólo se utiliza como estrategia de evaluación, las disposiciones establecidas en el “Programa Anual de Evaluación de los Programas Federales y de los Fondos de Aportaciones Federales para el Ejercicio Fiscal” (PAE) del año correspondiente que emiten la SHCP y el Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). El PAE tiene como objetivo dar a conocer las evaluaciones que se llevarán a cabo o iniciarán en dicho ejercicio fiscal, así como las políticas, programas y acciones a los que se aplicarán.

Subproceso Programación y Presupuesto

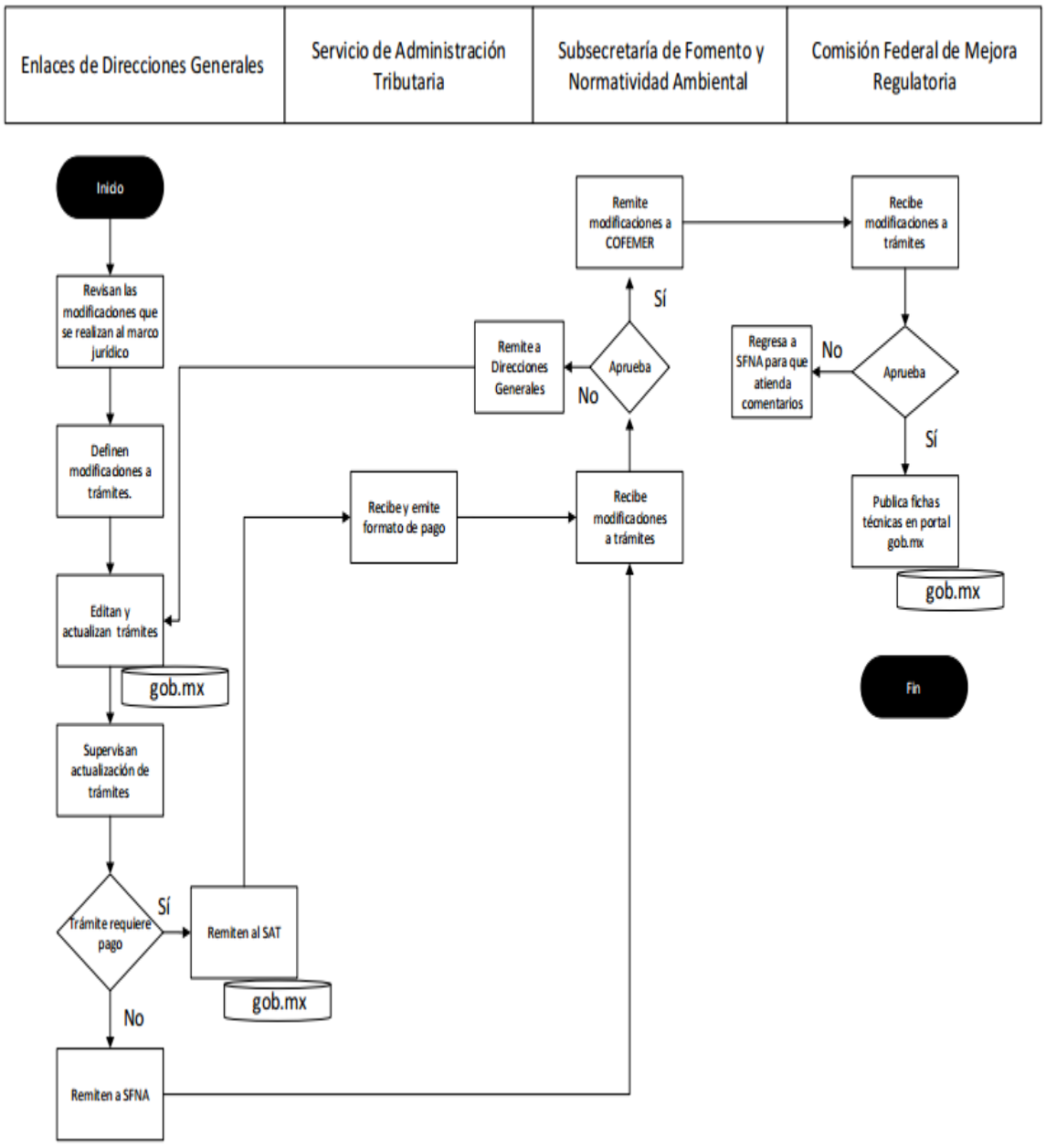


Subproceso de Actualización de la MIR




Coordinación de Políticas de Gestión
Subdirección de Programación Regional y Gasto
Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Enlaces de las Direcciones Generales
1
Registra y actualiza información de la MIR en el PASH
PASH
Valida información sobre actualización MIR
PASH
La información es correcta
No
Sí
Informa a los enlaces para atender las recomendaciones
Revisa información.
PASH
Emite recomendaciones
Sí
No
Fin
Atienden recomendaciones
Revisa información y vuelve a registrar en el PASH
PASH
Revisa información
PASH

Subproceso de Actualización de la Normativa



ii. Insumos

Los insumos que se requieren para llevar a cabo el proceso de Planeación se pueden abordar en dos diferentes etapas:

La primera, corresponde al subproceso de Programación y Presupuesto, en el cual se identifican los siguientes insumos:

- El insumo correspondiente al formato "Propuesta de Plan de Trabajo" que emite y envía la Dirección de Programación y Evaluación y sirve también como insumo para que esa misma Dirección realice los trabajos de integración del Anteproyecto del Sector Medio Ambiente y Recursos Naturales. Se considera que este insumo es pertinente pero no suficiente, ya que se trata de un formato en Excel en el que se desglosan de forma clara los datos presupuestales que se requieren por cada Dirección General, el cual contiene una pestaña en la que se detallan las instrucciones de llenado, así como un ejemplo de llenado; no obstante, por medio del trabajo de campo se evidenció que no se cuenta con un mecanismo documentado para la determinación de metas del Plan de Trabajo.

- Los insumos utilizados en el subproceso de Actualización de la MIR son: la "MIR"; los resultados de los indicadores del año anterior a partir de los cuales cada Dirección General actualiza los indicadores que les corresponden; y el "Reporte de Análisis y Recomendaciones de la MIR" enviado por la SHCP a la CPG.

  Con el primer y el segundo insumo, se realizan los ajustes y actualizaciones necesarios a los indicadores de la nueva MIR de acuerdo con sus avances y resultados; con el Reporte de Análisis, se establecen las precisiones y recomendaciones que se deben hacer a la MIR anualmente. En el trabajo de campo realizado a nivel central se mencionó que este insumo es básico para el desarrollo puntual de este subproceso, pues aporta información valiosa para el ajuste del diseño de la MIR.

iii. Productos

Los productos del proceso de Planeación se emiten de acuerdo a cada subproceso; en el subproceso de Programación y Presupuesto se genera la Propuesta del Plan de trabajo y la Estrategia Programática, que se alimentan de la información de las Direcciones Generales de la Subsecretaría y se envían a la DGPE para su integración. Estos productos sirven para que posteriormente se integre el Presupuesto de Egresos del Sector Medio Ambiente y

Recursos Naturales, que es responsabilidad de la Dirección General de Programación y Presupuesto (DGPP) y no depende del Pp G003.

Con respecto al subproceso de Actualización de la MIR, se obtiene la propia MIR, la cual se genera con la participación de todas las Direcciones Generales. Cada DG tiene al menos un indicador que reportar a nivel de Componente y de Actividades, por lo que cada una provee a la CPG la información correspondiente para su actualización y la CPG se encarga de concentrarla para su integración y registro en el PASH.

Si bien la MIR junto con las fichas técnicas de los indicadores son suficientes y pertinentes para orientar la operación a resultados; el trabajo de campo evidenció que sólo los enlaces de las Direcciones Generales y el personal encargado de su integración y reporte conoce este instrumento de planeación, lo que da cuenta de un vacío de información sobre el subproceso de Planeación y que la MIR no está siendo utilizada como un instrumento útil para la toma de decisiones y enfocar al Programa hacia resultados.

En lo que se refiere al subproceso de Actualización Normativa, el principal producto son las fichas técnicas de los trámites, a partir de estas fichas se actualiza la información correspondiente en el portal; en ellas se describe el trámite en cuestión, se enlistan los documentos necesarios para obtener el trámite, el costo y el mecanismo para realizar el trámite; asimismo, se incluye una liga electrónica que los dirige a información adicional como: preguntas frecuentes, fundamento legal, duración, obligatoriedad y guías para realizar el trámite.

iv. Recursos

Con respecto a los recursos humanos utilizados para la ejecución del proceso de Planeación, el trabajo de campo permitió identificar que se cuenta con personal que se ubica en diferentes unidades administrativas de la SEMARNAT; parte de ese personal se encuentra en la Dirección General de Programación y Presupuesto, sus Direcciones de Área y Subdirecciones; la responsabilidad de dichas áreas recae específicamente en el subproceso de Programación y Presupuesto, así como en el subproceso de Actualización de la MIR, en el que también intervienen la Coordinación de Políticas de la Gestión y el enlace de cada una de las seis Direcciones Generales de la SGPA. Cabe resaltar, que además de participar en el proceso de Planeación del Pp G003, el personal mencionado tiene actividades relacionadas con otros programas de la SEMARNAT.

En ese sentido, a través del trabajo de campo, no se identificó que existiera la necesidad de contar con una mayor cantidad de personal en la DGPP, en la Coordinación de Políticas de

la Gestión o en las Direcciones Generales; en términos generales, se señaló que el personal es suficiente y cuenta con el perfil adecuado para la realización del Proceso de Planeación; sin embargo, sí se hizo evidente la necesidad de reforzar la capacitación en torno a la elaboración de la MIR.

v. Sistemas

Para el proceso de Planeación se detectó que únicamente se utiliza el sistema Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) el cual se ocupa específicamente en el subproceso de actualización de la MIR. En dicho portal se registra la nueva MIR y se reportan los avances de las metas de cada indicador asociado al Pp G003, según su periodicidad. El portal es un sistema automatizado que le permite a la SHCP tener el control adecuado y oportuno sobre el avance y cumplimiento de todos los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal.

Cabe mencionar que los sistemas sirven como fuente de información útil para el adecuado funcionamiento de los mecanismos de monitoreo a nivel central, pues se lleva un control de los avances de las metas de cada Dirección General; asimismo, sirve como un mecanismo de control interno que permite el mejor de desarrollo del subproceso de actualización de la MIR.

vi. Coordinación

La coordinación principal en el proceso de Planeación se da entre la DGPE, el Enlace Administrativo de la Coordinación SGPA, y las Direcciones Generales de la Subsecretaría. En cuanto al subproceso de Programación y presupuesto y al subproceso de Actualización de la MIR, la coordinación se lleva a cabo entre la DGPE, la CPG y los enlaces de las Direcciones Generales.

Finalmente, en el caso del subproceso de Actualización Normativa, la interacción se lleva a cabo entre los enlaces de cada Dirección General, la Subsecretaría de Fomento y Normatividad Ambiental, CONAMER, la Dirección General Adjunta de Contacto Ciudadano, el SAT (cuando el trámite requiere de un pago) y la SFP.

La DGPE y el Enlace Administrativo se coordinan a través de correo electrónico para hacer los requerimientos necesarios para emitir la Propuesta del Plan de Trabajo; a su vez, el Enlace Administrativo se comunica a través de correo electrónico con el personal de las

Direcciones Generales encargadas de llenar Programa de Trabajo. En este caso, en el documento del proceso de Programación-Presupuestación Anual, se establece que estas áreas deben interactuar y coordinarse; sin embargo, no establece el medio por el cual deben hacerlo.

Asimismo, en el subproceso de Actualización de la MIR, la coordinación se lleva a cabo entre la Coordinación de Políticas de Gestión y la SPRGD, esta última funge como enlace con la SHCP y mantiene contacto con la CPG a lo largo del subproceso. La CPG se coordina con los enlaces de las Direcciones Generales por medio de correo electrónico para solicitar información relativa a la MIR, la cual posteriormente reporta a la SPRGD para su validación. La CPG es la encargada de enviar la información a la SHCP a través del PASH para su revisión y, en su caso, aprobación.

En el subproceso de Actualización Normativa la coordinación fluye correctamente entre los enlaces de las Direcciones Generales y la Subsecretaría de Fomento y Normatividad Ambiental; asimismo, la coordinación entre los actores de la SEMARNAT y los actores externos (CONAMER, SAT, y SFP) se lleva a cabo a través de los enlaces correspondientes y también fluye de manera adecuada.

Según se evidenció en el trabajo de campo, estos mecanismos de coordinación no están documentados; sin embargo, los actores involucrados consideran que la coordinación es adecuada para la ejecución del proceso. Asimismo, es importante señalar que no todos los actores involucrados en el Pp G003 tienen conocimiento de la MIR, lo que puede repercutir en que las actividades que se realizan no estén orientadas al cumplimiento de las metas establecidas y/o no estén orientadas a resultados.

vii. Riesgos y controles

Los riesgos identificados en este proceso se relacionan principalmente con la ausencia de un procedimiento definido y documentado lo que no permite realizar las diferentes actividades de forma integrada. Como se puede observar, los subprocesos de Planeación se llevan a cabo de manera aislada y sin una estandarización.

Otro riesgo identificado, se deriva de la desvinculación que existe entre la planeación estratégica y la definición de los Componentes, Actividades e indicadores de la MIR del Pp G003; al respecto, existe la posibilidad de que los objetivos, metas e indicadores de la MIR no sean los más adecuados, lo cual se podría resolver a través de un ejercicio de planeación estratégica que concluya en la revisión integral de la MIR.

Otro riesgo que podría surgir es la falta de vinculación entre las observaciones y/o recomendaciones que resultan de los procesos de Evaluación Externa y Control, las cuales podrían ser un insumo para mejorar la planeación del Pp G003. Con respecto a este posible riesgo, es importante señalar que el Programa cuenta hasta el momento sólo con una sola evaluación que fue concluida en 2017, por lo que los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de dicha evaluación aún están siendo atendidos; por tal motivo, no es posible señalar si el Pp G003 ha sido mejorado como resultado de dicho ejercicio de evaluación; asimismo, por medio del trabajo de campo, se confirmó que aún no se utilizan los resultados de la evaluación del Programa con la finalidad de llevar a cabo acciones para fortalecer su diseño y hacer más eficiente su operación como pudieran ser un ejercicio de planeación estratégica y la definición de una estrategia de evaluación.

La aplicación de un ejercicio de planeación estratégica y la definición de una estrategia de evaluación darían cuenta de cómo el Proceso de Planeación se nutre de los resultados de la evaluación a través de la identificación de áreas de oportunidad y el diseño de mecanismos que permitan dar un seguimiento más adecuado al cumplimiento de los objetivos y metas definidos en un Plan de Trabajo del Programa y de cómo a través del proceso de Control se podrían identificar los riesgos operativos para el cumplimiento de dichos objetivos.

El control que se propone es la definición y documentación del Proceso de la Planeación en un manual específico para el Programa, así como su difusión entre las Direcciones Generales involucradas; de esta forma, se especificarían las directrices en su diseño e implementación y se garantizaría una lógica de causalidad entre los objetivos y los procesos del mismo. Si bien, el Programa ha operado de manera satisfactoria, no se cuenta con los controles suficientes para evitar el riesgo asociado a la falta de involucramiento de todos los actores que operan el PpG003 en el proceso de Planeación, pudiéndose generar deficiencias en la operación.

viii. Opinión de actores

En términos generales se detectó que el proceso de Planeación es en su mayoría desconocido por las áreas involucradas en el Programa, si bien los actores que realizan actividades de este proceso concuerdan en que se desarrolla de manera eficaz, mencionan que muchas veces las cargas de trabajo dificultan la realización de las distintas actividades; asimismo, comentan recurrentemente que la capacitación específica para la elaboración de la MIR es deficiente, pues se tuvo que aprender sobre la marcha y de manera autodidacta el objetivo y la lógica de la MIR. En general, se evidenció la necesidad de poner énfasis al proceso de Planeación y tomar en cuenta su importancia.

ix. Valoración general del proceso

El proceso de Planeación del Programa G003 reviste una elevada importancia para el logro de sus objetivos, pues en este se delinean los pasos y actividades a seguir y los mecanismos para dar un adecuado seguimiento y control. Si bien el Programa ha cumplido con las metas establecidas; los subprocesos involucrados en el proceso de Planeación se encuentran desarticulados además de que este no se retroalimenta de los otros procesos del Programa, tal como el Monitoreo, Control y Evaluación Externa, los cuales generan información relevante para su fortalecimiento. De igual forma, se evidenció que el proceso de Planeación no influye en el Proceso de Gestión del Trámite, el cual es el proceso sustantivo del Programa.

La falta de articulación de las actividades consideradas en los diferentes subprocesos provoca que estas no sean visualizadas como parte del proceso de Planeación; por tal motivo, no se orientan a la mejora del diseño ni al fortalecimiento operativo del Programa.

Si bien, se identificó que se llevan a cabo los subprocesos de Programación y Presupuesto, Actualización de la Norma, Actualización de la MIR; se evidenció que no se llevan a cabo actividades relacionadas con el subproceso de Planeación estratégica, no hay claridad de los actores involucrados, insumos, productos, o información relacionada que dé cuenta de cómo se ejecutan.

Por lo anterior y debido a la importancia del proceso de Planeación, se considera adecuado documentar estos subprocesos y actividades, en un manual de procedimientos específico para el Pp G003.

B. Proceso de Comunicación externa e interna

<table>
<tr><td>Definición del proceso</td><td colspan="2">Proceso en el que se informan diversas características y objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población o área de enfoque objetivo (externa).</td></tr>
<tr><td colspan="2">Documentos normativos y operativos</td><td>Actores participantes</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Manual de Gestión de la Calidad
• Manual Específico Para el Personal que Labora en el Espacio de Contacto Ciudadano.</td><td>1. Espacio de Contacto Ciudadano (ECC)
2. Direcciones Generales adscritas a la SGPA
3. Delegaciones Federales de la SEMARNAT
4. Promoventes</td></tr>
<tr><td colspan="3">Listado de actividades</td></tr>
<tr><td colspan="3">• Comunicación interna
○ Difusión de análisis reportes de atención ciudadana a través de medios electrónicos
○ Elaboración y difusión de boletines a través de medios electrónicos
• Comunicación externa
○ Informar a los ciudadanos sobre requisitos y procedimientos de los trámites previo a la solicitud mediante actualización del portal gob.mx o atención telefónica.
○ Informar al promovente de requisitos, tiempos y modificaciones durante el proceso de trámite mediante el SINAT, atención telefónica o personal en ECC.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Insumos utilizados</td><td>Procesos de los que toma sus insumos</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Comunicación interna
○ Reportes de Encuestas de Evaluación de Servicio
○ Análisis mensuales de atención a los usuarios
• Comunicación externa
○ Ficha de Trámite o Servicio
○ Información del usuario o Folio de Seguimiento</td><td>• Control
• Planeación
• Producción</td></tr>
<tr><td colspan="2">Productos del proceso</td><td>Procesos que utilizan sus productos</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Comunicación interna
○ Boletín Electrónico
○ Correos electrónicos de difusión de los reportes, análisis y boletín
• Comunicación externa
○ Información de trámites al promovente
○ Informe del estado actual del trámite.</td><td>• Producción</td></tr>
<tr><td>Sistemas utilizados</td><td colspan="2">• Sistema de registro de atención a los usuarios (SIRAU)
• Sistema Nacional de Trámites (SINAT)
• Página de Internet</td></tr>
</table>

i. Descripción de actividades

El proceso de Comunicación Interna se refiere al proceso mediante el cual se informa sobre las diversas características y objetivos del Pp G003 a los actores involucrados en su operación; en tanto que, la Comunicación Externa se refiere al proceso de difusión del Pp G003 dirigido a los promoventes**.**

En lo que concierne a la Comunicación Interna, se tienen dos procedimientos o subprocesos: (1) la elaboración de boletines electrónicos y (2) la difusión interna de dichos boletines, así como de los Reportes de Encuestas de Evaluación del Servicio y los Análisis de atención ciudadana. Es importante señalar que las actividades asociadas con la producción de boletines electrónicos no se describen en el Manual del ECC, únicamente se menciona que dichos reportes y boletines se distribuyen por correo institucional.

Las acciones que corresponden al proceso de Comunicación Externa se dan en dos momentos: el primero, informar al promovente previo al proceso sobre el tipo de trámite y documentación correspondiente; y, el segundo, informarlo durante el proceso que sigue cada trámites. Estas acciones se llevan a cabo por vía telefónica, de manera presencial o de manera automatizada a través del portal www.gob.mx/semarnat.

Las fichas de trámite o servicio que contienen la información referente a la solicitud, requisitos, costos y proceso de los trámites se dan a conocer a los ciudadanos mediante el portal www.gob.mx/semarnat, así como mediante atención telefónica o directa en el Espacio de Contacto Ciudadano. Las actividades relativas a informar sobre los requisitos de los trámites no se encuentran documentadas ya que corresponden a acciones breves y concisas como consultar las fichas de los trámites en el portal. A pesar de que el manual especifica que se deben modificar los trámites ante un cambio en la legislación y comunicar dichos cambios, no se encontró evidencia de que las actividades para realizar y comunicar dichos cambios, así como para capacitar al personal estén documentadas.

Por otro lado, las acciones que se realizan para informar al promovente durante el proceso del trámite se describen en el Manual de ECC a través del Procedimiento de Consulta. Los pasos de este procedimiento consisten en preguntar al usuario su duda, proporcionar información y confirmar si su duda quedó aclarada, así como proporcionar la Encuesta de Evaluación de Servicio. Para conocer el tiempo y la etapa del procedimiento en la que se encuentra el trámite del usuario, el SINAT arroja el “Informe del estado actual del trámite” el cual se da a conocer al promovente mediante atención vía telefónica o directamente en el ECC o bien, el mismo promovente puede ingresar al portal con sus datos para acceder a esta información.

Diagrama de Flujo del Subproceso de Comunicación Interna

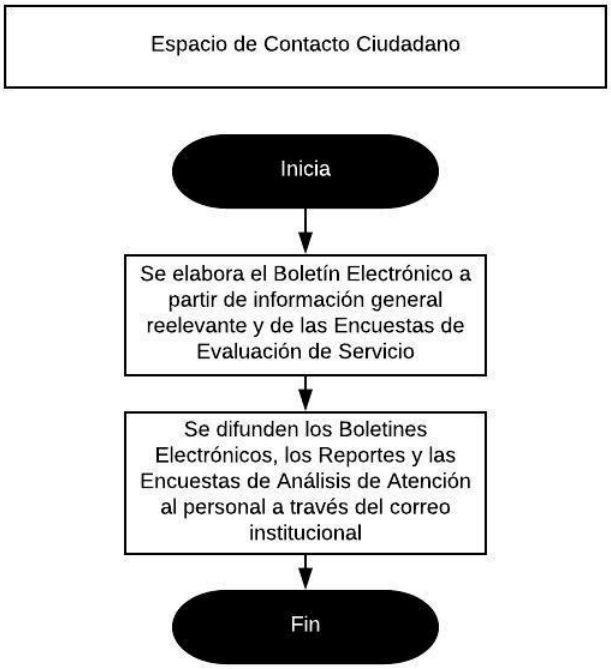
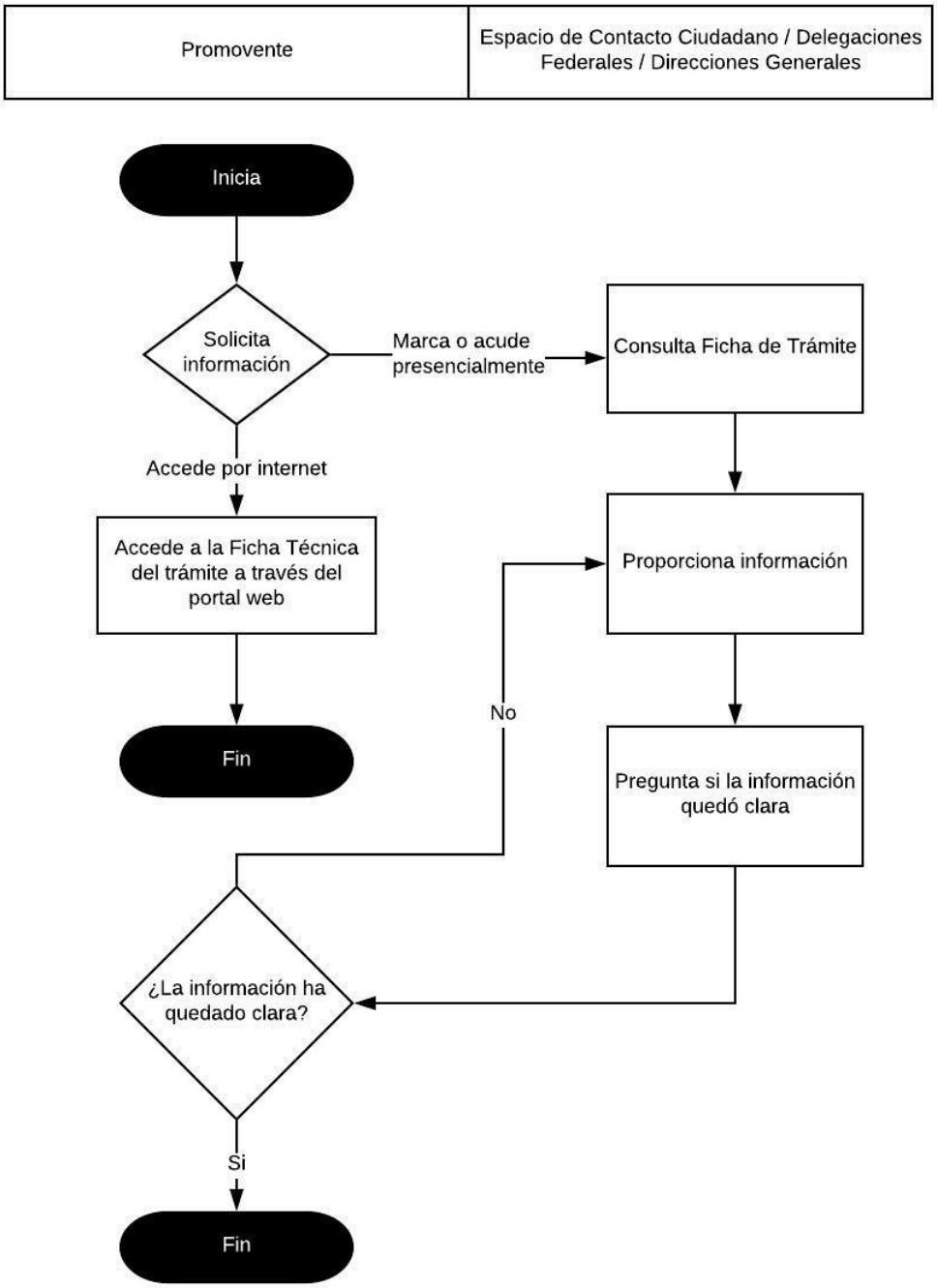
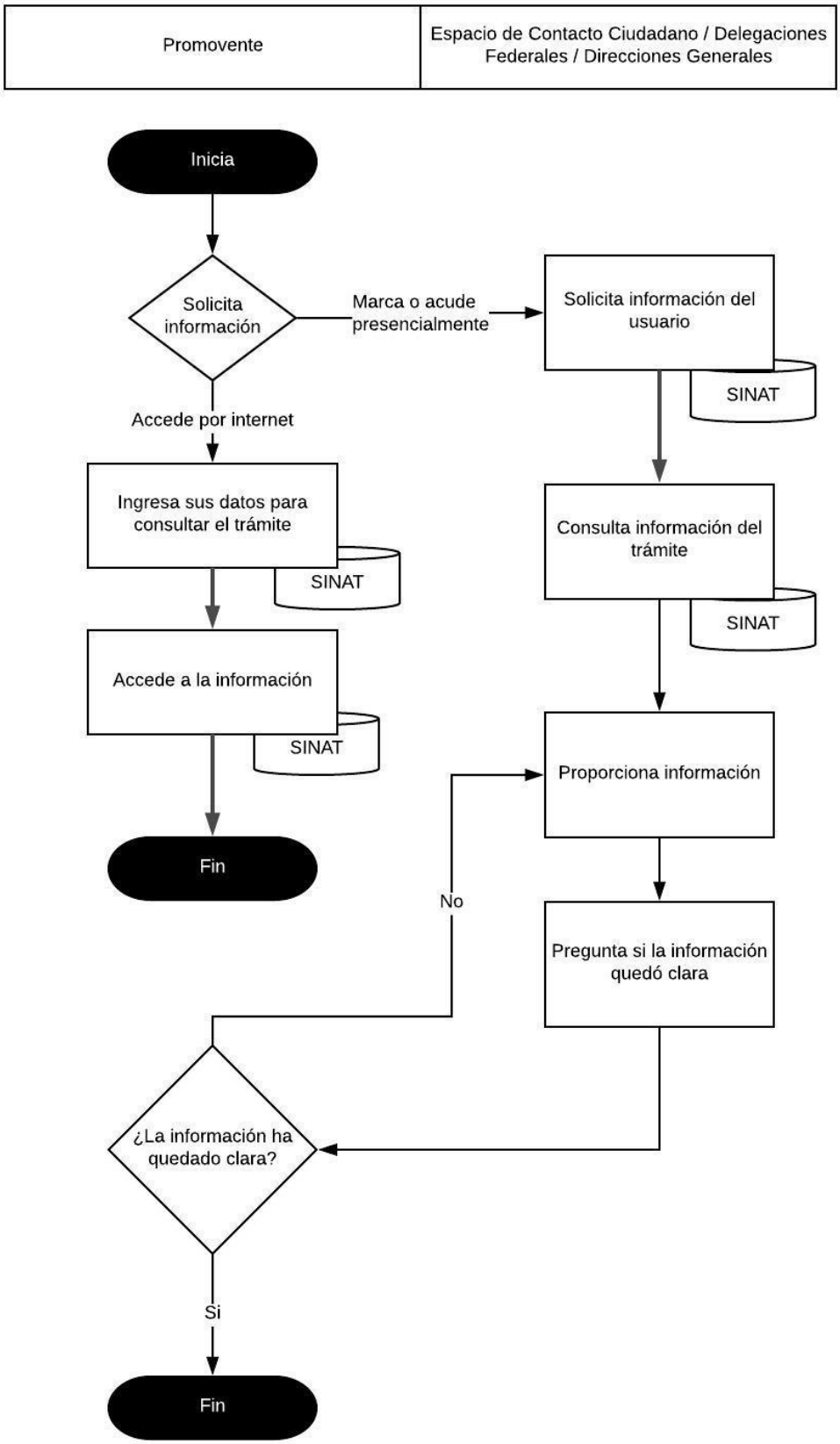


Diagrama de Flujo del Subproceso de Comunicación Externa




Promovente
Espacio de Contacto Ciudadano / Delegaciones Federales / Direcciones Generales
Inicia
Solicita información
Marca o acude presencialmente
Solicita información del usuario
SINAT
Accede por internet
Ingresa sus datos para consultar el trámite
SINAT
Consulta información del trámite
SINAT
Accede a la información
SINAT
Proporciona información
Fin
No
Pregunta si la información quedó clara
¿La información ha quedado clara?
Si
Fin

ii. Insumos

Para el proceso de la Comunicación Interna se utilizan como insumo los Reportes de Encuestas de Evaluación de Servicio y los Análisis mensuales de atención a los usuarios. Esta información se utiliza tanto para ser difundida vía correo electrónica como para elaborar los boletines mensuales. Los reportes y análisis cumplen con el objetivo de informar al personal sobre la satisfacción o calidad del servicio y el desempeño de las direcciones, por lo que son suficientes para este proceso de Comunicación.

Para la Comunicación Externa se utilizan dos insumos: a) la Ficha de Trámite o Servicio que se obtiene en la plataforma de internet gob.mx/semarnat en la cual se encuentran los documentos necesarios, el costo y las opciones para realizar el trámite, e incluye una liga a información adicional que considera preguntas frecuentes, fundamento legal, duración, obligatoriedad y ligas hacia las guías para la realización del trámite; y b) la información del usuario como su nombre o el nombre de la empresa y/o número de bitácora, que se utiliza para acceder al SINAT.

iii. Productos

El Boletín electrónico contiene información útil para los actores internos del programa como: Resúmenes de los resultados del mes de la "Encuesta de Evaluación del Servicio", retroalimentación de las felicitaciones, quejas y sugerencias, número de las y los usuarios atendidos mensualmente y reconocimiento a los empleados del mes. Como se mencionó anteriormente, su difusión es interna y por correo electrónico y su periodicidad es mensual. Con respecto a los Reportes de Encuestas de Evaluación de Servicio y los Análisis mensuales de atención a los usuarios que son elaborados en el proceso de Control, se difunden mediante correo electrónico institucional tanto al personal del ECC como al Comité de Calidad y a las Direcciones Generales.

Los productos de la Comunicación Externa son información concreta sobre los trámites que está por realizar el promovente o el informe del estado actual del trámite ya iniciado. La información previa a la solicitud es sólo la transmisión de lo que contiene la Ficha de trámite o servicio. La información durante el proceso es el estado actual del trámite. Esta información se obtiene ingresando en el portal de Consulta de Trámites del SINAT, ya sea con el número de bitácora o clave de proyecto o utilizando un motor de búsqueda por tema, tipo de trámite, entidad, año de ingreso y mes de ingreso. En este reporte el promovente puede encontrar datos como: la entidad de gestión, la fecha de ingreso y la situación actual

del trámite. Además, se presenta un historial del trámite donde se muestra la situación en la que el trámite se encontró en determinadas fechas.

El informe del estado actual del trámite presenta toda la información requerida por el promovente y puede ser consultada en cualquier momento; sin embargo, no incluye la fecha determinada por la normatividad para la conclusión del trámite, por lo que se sugiere que el promovente pueda consultar si su trámite se está evaluando en tiempo.

En tanto que, la información previa a la solicitud no es del todo pertinente para todos los trámites, ya que el ingreso de solicitudes incompletas genera un cuello de botella en otros procesos. Este problema inicia en el proceso de Comunicación Externa y conlleva a una posible inefectividad de comunicar los requisitos de los distintos trámites a través de las fichas de trámite. La principal oportunidad para mejorar estos productos es la claridad del lenguaje de estas mismas fichas o la creación de productos de comunicación más didácticos como lo serían medios audiovisuales.

Con respecto al boletín electrónico, se considera que este cumple con el objeto de la Comunicación Interna de mantener informado al personal, ya que contiene información relevante de los análisis y es difundido a través del correo institucional; no obstante, sería deseable que diseñara espacios que fomentaran la retroalimentación.

iv. Recursos

Para el proceso de comunicación se utilizan recursos tecnológicos y humanos, siendo los segundos el principal componente de la atención ciudadana y, por lo tanto, de la comunicación. El personal que labora en estas actividades es el de Espacio de Contacto Ciudadano y el personal designado por las Direcciones Generales. Es sobre todo en estas actividades específicas de comunicación de trámites en donde se identifica la falta de personal como es el caso de la DGCARETC, en la que se detectó como única deficiencia de recursos la relacionada a la escasez de servidores públicos que se dediquen a la atención de Comunicación Externa.

La capacitación del personal se realizaba a través del estudio del Manual Específico para el Personal que Labora en ECC. Esta capacitación es suficiente y el perfil de la plantilla es apto.

v. Sistemas

La página de internet y el SINAT son los sistemas utilizados en el proceso de Comunicación Externa. El manual específico de ECC refiere a los rubros específicos de los trámites que se muestran directamente en la página de internet, como son guía de trámites, consultas y contactos, entre otros. El Foro de Gestión de la Calidad y el Sistema de registro de atención a los usuarios (SIRAU) son sistemas que pertenecen a otros procesos pero se llegan a utilizar en el proceso de Comunicación Interna y cuentan con lineamientos y procedimientos estandarizados y difundidos a las áreas relevantes.

vi. Coordinación

La coordinación que se da entre las Oficinas Centrales y las Delegaciones Federales de la SEMARNAT es deficiente debido principalmente a la falta de personal; en tanto que, la coordinación que se da en el proceso de Comunicación Externa entre el ECC y los promoventes es funcional y suficiente. De la misma forma, tal como ya se mencionó, la coordinación entre la DGCARETC y sus usuarios para llevar a cabo el proceso de comunicación es apta, pero requiere demasiado tiempo debido a la falta de personal. Esta comunicación se deriva principalmente de requisitos que no son claros y, por tanto, se malentienden o para la aclaración de dudas.

No existen procedimientos documentados que normen la coordinación entre las áreas para el proceso de Comunicación. Internamente, el Manual de Gestión de la Calidad menciona brevemente los distintos medios de comunicación, pero no existen especificidades para implementar este proceso; Por el otro lado, de manera externa no se encontró evidencia en cuanto a la formalización de mecanismos de comunicación.

vii. Riesgos y controles

Si bien, la Comunicación Externa hacia el promovente es clara, accesible y directa, gran parte del personal de las Direcciones Generales se enfoca en atender dudas de los trámites, por lo que es posible que el perfil de los promoventes no sea acorde a los sistemas automatizados que se implementan para resolver dudas y este termine sin resultar pertinente o completo.

Si bien la Comunicación Interna es eficiente gracias a sistemas como el Sistema de Gestión de la Calidad y los procedimientos que este establece; internamente, no se conoce el Pp G003. Los actores internos actúan conforme al Reglamento Interno vigente de la Secretaría y los procedimientos necesarios de acuerdo a sus funciones, pero no se tiene el conocimiento de que sus funciones pertenecen a un Programa presupuestario; asimismo, se encontró evidencia con respecto a que los productos de los procesos de Evaluación, Monitoreo y Planeación no se difunden entre los actores internos, salvo los involucrados en su implementación, por lo que existe el riesgo de no considerar en la difusión la totalidad de los procesos del Programa sino únicamente aquellos relacionados con la gestión del trámite y su control.

viii. Opinión de actores

La información obtenida a través del trabajo de campo fue valiosa y permitió conocer las opiniones de los principales actores que participan en el proceso. El Espacio de Contacto Ciudadano calificó con la máxima valoración posible la eficacia, oportunidad y eficiencia del proceso; mientras que consideró que el proceso de Comunicación Externa podría tener mejoras para facilitarle el trabajo a las Direcciones Generales al momento de atender dudas de los usuarios. Se propuso que esto podría mejorar a través de la claridad del lenguaje de los documentos informativos de los trámites, sobre todo de aquellos que presentan mayores dificultades en el cumplimiento de sus requisitos.

ix. Valoración general del proceso

La comunicación es un proceso clave que involucra a los procesos de Producción, Entrega y Planeación, ya que se requiere de coordinación constante entre los usuarios y actores del programa para dar a conocer los objetivos del Pp G003 y llevar a cabo las actividades necesarias.

La Comunicación Externa es el paso previo al inicio del proceso de Producción de Entregables, ya que a pesar de que los promoventes son los que acuden a buscar atención y conocer las características del programa (en forma de trámites que requieren), sin el funcionamiento adecuado de este proceso, se perdería eficiencia y eficacia en los demás procesos, tal como se observa en el caso de DGCARETC, en donde los procesos asociados a sus trámites requieren de la cooperación y entendimiento de los usuarios.

Debido al uso de recursos tecnológicos y herramientas que miden la satisfacción del usuario, el proceso de Comunicación Externa e Interna es adecuado para el Programa, pero existen tres áreas de oportunidad; la primera, revisar los materiales particulares de cada trámite que informan al usuario, ya que a pesar de que los medios utilizados son adecuados, el contenido podría mejorar de tal forma que se requeriría de menor atención al usuario durante el proceso de producción del trámite; la segunda, fortalecer la Comunicación Interna referente al Pp G003, lo cual permitiría generar conciencia al personal sobre el hecho de que algunas de sus funciones pertenecen a un Programa presupuestal; y la tercera, difundir los productos de los procesos de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa.

C. Proceso de Producción

<table>
<tr><td>Definición del proceso</td><td colspan="2">Proceso en el que se elaboran los entregables o realizan los componentes del Pp (recursos financieros o humanos, apoyos, bienes, servicios, regulaciones, documentos técnicos o de planeación, etc.), conforme a sus documentos normativos; en principio, los entregables de los Pp deben corresponder a los componentes indicados en su MIR, pero si ésta no es sólida o tiene áreas de mejora, de acuerdo con la MML, podrían no coincidir.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Documentos normativos y operativos</td><td>Actores participantes</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Manual de Gestión de la Calidad.
• Manuales de procedimientos de las Direcciones Generales
• Manual de Procedimientos de las Delegaciones
• Manual Específico para el Personal que Labora en el Espacio de Contacto Ciudadano (MEPLEEC)</td><td>1. Espacio de Contacto Ciudadano (ECC)
2. Áreas responsables de integración del expediente
3. Áreas de evaluación/dictaminación del trámite
4. Revisores
5. Funcionarios encargados de las autorizaciones
6. Responsables de asignación de folios
7. Delegaciones Federales
8. Promoventes
Los actores del 2 al 6 existen dentro de cada DG, así como en las Delegaciones.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Listado de actividades</td></tr>
<tr><td colspan="3">• Procedimiento de Ingreso de Trámites (MEPLEEC)
o Inicio de la atención al Promovente en el Sistema de Registro para la Atención al Usuario (SIRAU)
o Revisión de requisitos del trámite para verificar que estén completos y correctos
¿Los requisitos son suficientes y correctos?
No son suficientes y/o correctos:
- Recomendación al usuario de no ingresar el trámite
- Generación de constancia de trámite incompleto.
Sí son suficientes y/o correctos, no se atiende recomendación anterior
o Ingreso del trámite en el SINAT
o Generación, firma y sello de la constancia de recepción y solicitud de acuse de recibo al promovente
o Descargar información en el SIRAU sobre el trámite ingresado
o Ofrecimiento para responder la Encuesta de Evaluación del Servicio
o Envío a la Dirección General correspondiente o área de la Delegación</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="3">
• Gestión del Trámite (SGC)
○ Recepción de la solicitud del trámite.
○ Integración del expediente por parte del responsable en cada DG o Delegación
○ Evaluación o dictaminación del trámite en apego a los lineamientos normativos
No requiere respuesta
○ Realiza descargas en el SINAT y envía archivo
Fin del Procedimiento
Requiere respuesta
○ Elaboración del oficio de respuesta
○ Firma del oficio y autorización del mismo (Resolutivo)
Fin del Procedimiento
</td></tr>
<tr><td colspan="2">Insumos utilizados</td><td>Procesos de los que toma sus insumos</td></tr>
<tr><td colspan="2">a. Solicitud de trámite con los requisitos correspondientes.
b. Formato de Encuesta de Evaluación del Servicio</td><td>Comunicación Interna y Externa</td></tr>
<tr><td colspan="2">Productos del proceso</td><td>Procesos que utilizan sus productos</td></tr>
<tr><td colspan="2">a. Resolutivo (permiso, registro, autorizaciones o licencia)
b. Encuestas de Evaluación del Servicio contestadas por los promoventes</td><td>Entrega
Control</td></tr>
<tr><td>Sistemas utilizados</td><td colspan="2">• Sistema Nacional de Trámites
• Sistemas específicos en las DG para la evaluación o dictaminación de los trámites</td></tr>
</table>

i. Descripción de actividades

- **Procedimiento de ingreso de trámites**

Para llevar a cabo la recepción de las solicitudes de trámites junto con la documentación que debe acompañarlos, según lo requiera cada trámite y acorde con la normativa vigente, el Espacio de Contacto Ciudadano cuenta con un procedimiento denominado “Procedimiento de ingreso de trámites” y se encuentra documentado en el MEPLEEC.

En dicho procedimiento se detallan las siguientes actividades como parte de la recepción y el ingreso de los diferentes trámites.

- Inicio de la atención al Promovente en el Sistema de Registro para la Atención al Usuario (SIRAU): Se registra el tipo de servicio a realizar y el tipo de trámite que se ingresa

- Revisión de requisitos del trámite para verificar que estén completos y correctos: El ECC revisa los documentos con apoyo del *checklist* existente en el SINAT.
    ¿Los requisitos son suficientes y correctos?
    - No son suficientes y/o correctos:
        - Recomendación al usuario de no ingresar el trámite
        - Generación de constancia de trámite incompleto.
    - Sí son suficientes y/o correctos o no atiende recomendación anterior:
- Ingreso del trámite en el SINAT: Se abre la bitácora del trámite con el que se da por iniciada la realización del mismo.
- Generación, firma y sello de la constancia de recepción que incluye el número de bitácora del trámite.
- Solicitud de acuse de recibo al promovente: Una vez que se genera la constancia, se le entrega una original y se le pide que acuse de recibo en una fotocopia del mismo documento.
- Descargar información en el SIRAU sobre el trámite ingresado
- Ofrecimiento para responder la Encuesta de Evaluación del Servicio: en este caso, la encuesta se aplicará sobre el procedimiento de "ingreso del trámite".
- Envío a la Dirección General correspondiente o área de la Delegación: El ECC turna a los responsables determinados en cada una de las DG para la integración del expediente.

A pesar de la definición de dichas actividades, es importante mencionar que el trabajo de campo permitió identificar que dicho procedimiento está documentado en el Manual que solo utiliza el ECC; en el caso de las Delegaciones, no se encontró evidencia que permitan verificar que el procedimiento llevado a cabo para ingresar los trámites esté alineado con las actividades enlistadas previamente.

Existen disposiciones establecidas en el Reglamento Interior de la SEMARNAT que especifican el grado de competencia que tiene las DG en las Oficinas Centrales y las Delegaciones para atender los diversos trámites. Lo anterior es importante debido a que ello determina la forma en la que ingresan los trámites a las Unidades Responsables, presentándose alguna de las siguientes situaciones:

- Trámites ingresados en las Oficinas Centrales (físicamente en el ECC): En este caso los trámites ingresan a través del ECC y son realizados por las DG para ser posteriormente enviados de vuelta al ECC con el propósito de proceder a su notificación en caso de que el usuario haya señalado que recogerá su resolutivo en dicho Espacio al momento de ingresar su solicitud o al área de control de gestión de cada DG si el promovente eligió alguna Delegación para ser notificado. En este

último caso, es el área de control de gestión quien se encarga de enviar el resolutivo a la Delegación seleccionada.

- Trámites competencia de las DG ingresados en las Delegaciones:

    a. Ante la situación en la que los trámites son ingresados en el ECC de la Delegación, esta envía mediante oficio la solicitud al ECC de las oficinas centrales para que sea turnado a la DG responsable. Una vez concluido el trámite y emitido el resolutivo, las áreas de control de gestión de cada DG lo turnan a las Delegaciones a través de oficio para que esta proceda a realizar la notificación.

    b. Cuando los trámites llegan por paquetería, las oficialías de partes de cada DG se encargan de llevar a cabo el registro en el SINAT para proceder a la evaluación de la solicitud.

- Trámites ingresados en las Delegaciones Federales: los trámites ingresan a través del ECC de la Delegación y se realizan en estas mismas para posteriormente ser turnados de vuelta al ECC quien realiza la notificación.

- **Gestión del Trámite**

La Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental ha implementado desde 2002 un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con el objetivo de estandarizar los procesos relacionados a la demanda de los usuarios sobre los trámites que son de su competencia y que están inscritos en la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER) que se resuelven en oficinas centrales y se aplica para los procesos de Realización de Trámites, de Planeación de la Calidad, de Medición, de Análisis y Mejora y de Gestión de Recursos y Servicios.

Dentro del SGC, específicamente del proceso Realización del Trámite, existe un procedimiento denominado Gestión del Trámite en el cual se estandariza la forma en la que debe realizarse cualquiera de los tramites que realizan las DG y que corresponden a las actividades realizadas para la generación de los Componentes de la MIR.

Dicho procedimiento enlista de manera general las actividades para la atención del trámite y aplica a cualquiera de las seis DG. Dichas actividades son:

a. El Espacio de Contacto Ciudadano (ECC) recibe de la o el usuario o de la Delegación Federal el trámite.

b. El ECC revisa que la solicitud cumpla con los requisitos del trámite y registra en el SINAT

No requiere respuesta

c. Realiza las descargas en el SINAT y envía al archivo

Fin del Procedimiento

Requiere respuesta

d. El ECC lleva a cabo la integración del expediente y los documentos requeridos y turna al área de evaluación/dictaminación de la DG correspondiente.

e. El área de evaluación/dictaminación de la DG en cuestión recibe la solicitud del trámite, realiza el análisis y lo evalúa con base en los criterios técnicos que establece la normatividad (incluye la realización de visitas técnicas si así está establecido).

f. El área de evaluación/dictaminación de la DG elabora la propuesta de oficio de respuesta, rubrica y turna al Revisor de la DG.

g. El Revisor de la DG recibe el oficio de respuesta, analiza y valida el mismo mediante rúbrica o firma correspondiente.

h. El Revisor presenta el oficio al funcionario responsable de autorizarlo.

i. El funcionario de la DG encargado de realizar la autorización revisa y autoriza el oficio de respuesta mediante la firma del mismo y entrega al responsable de asignar el folio.

j. Por último, el responsable de la asignación del folio de cada DG asigna el folio, pone fecha y sellos y realiza las capturas correspondientes en el SINAT.

Los tiempos para la realización de cada trámite varían dependiendo de la complejidad de los mismos, la variación se observa principalmente en los procedimientos de evaluación y/o dictaminación de los trámites, pudiendo existir una variación que oscila entre los 10 días hasta los 200 días, según el tipo de trámite del que se trate.

Asimismo, cada Dirección General cuenta con un Manual de Procedimientos (MP) en el que existe un procedimiento específico para los trámites que le competen a cada una de ellas. Dichos procedimientos están documentados alineándose a la estructura general que determina el procedimiento denominado “Gestión del Trámite” del SGC.

A su vez, la información recabada en el trabajo de campo permitió constatar que los trámites se realizan de la misma forma en la que están documentadas las actividades en el procedimiento Gestión del Trámite por lo que no se identificó una brecha existente entre lo que está normado y lo que se realiza en la práctica.

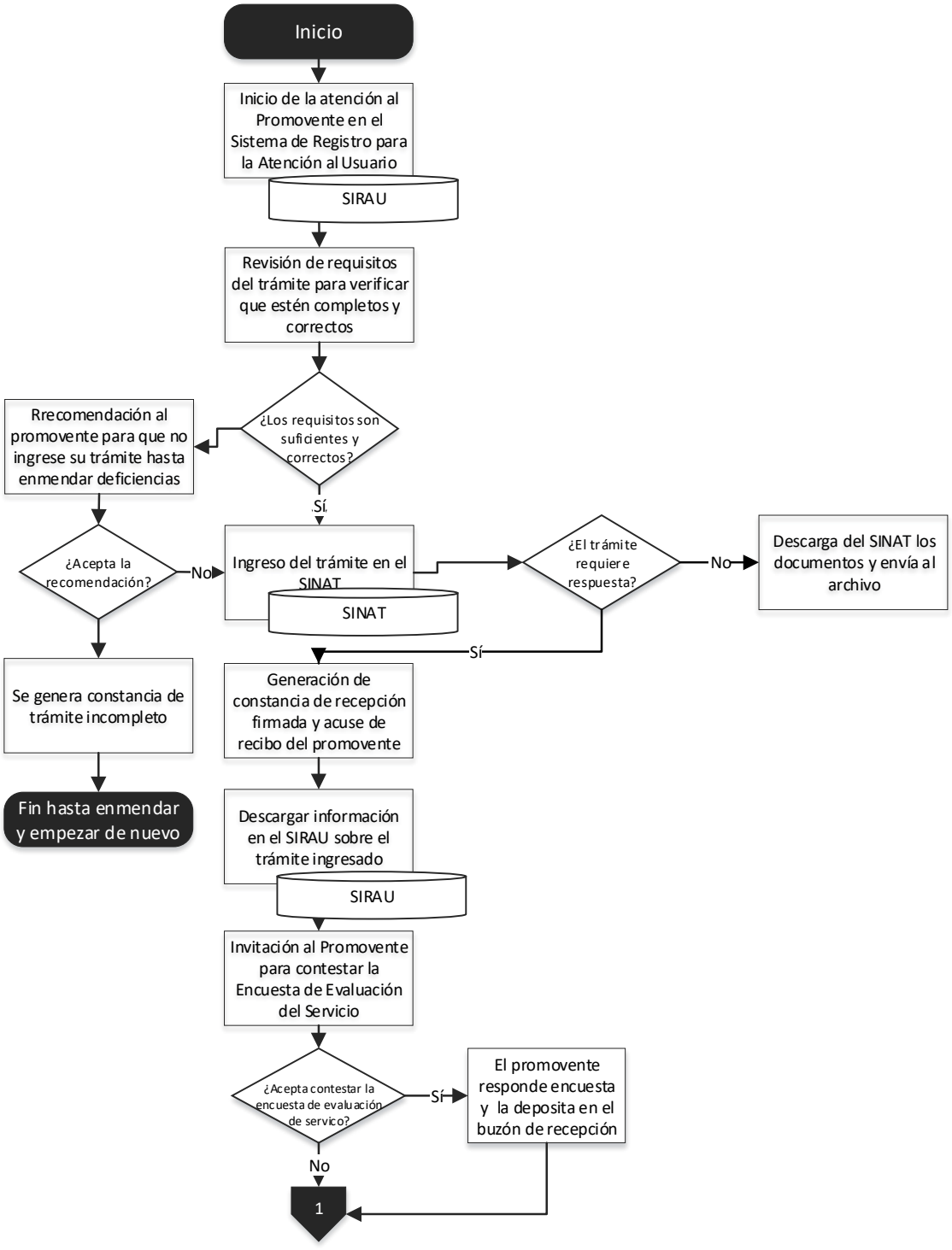
Cabe mencionar que el Sistema de Gestión de Calidad rige solamente a aquellos trámites realizados por las Oficinas Centrales por lo que el trabajo de campo llevado a cabo con las Delegaciones Federales fue fundamental para identificar la forma en que se lleva a cabo la realización de los trámites en estas.

Con base en la información recabada en las entrevistas con las Delegaciones, se identificó que cuentan con un Manual de Procedimientos en el que se describen las actividades que deben llevarse a cabo para realizar el trámite, siguiendo la misma lógica de la estructura del procedimiento Gestión del Trámite del SGC que se detalló previamente. Además, las Delegaciones basan su actuar en la propia legislación establecida por la CONAMER para cada uno de los trámites.

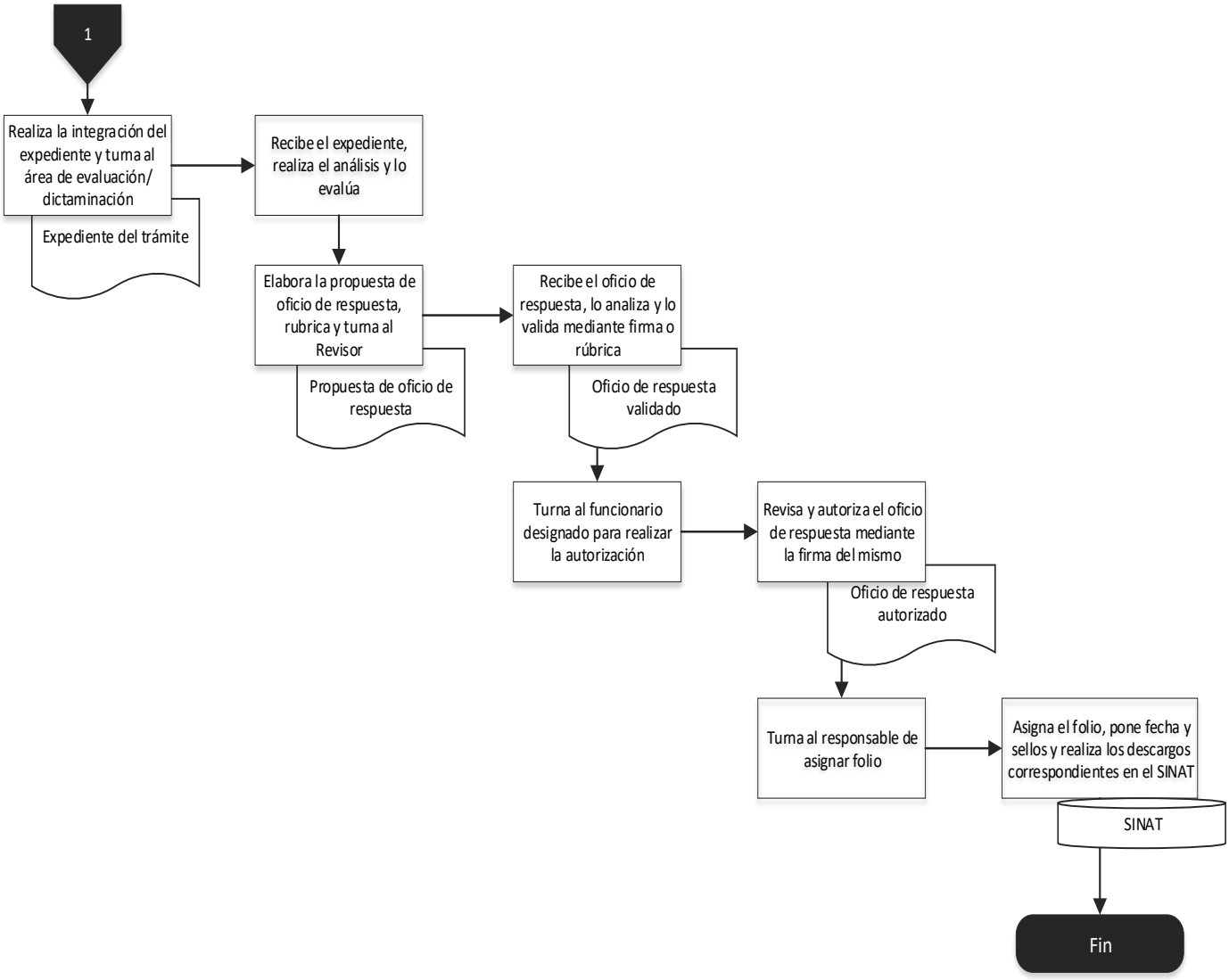
Sin embargo, a pesar de que tanto en Oficinas Centrales como en las Delegaciones se cuenta con Manuales de Procedimientos, estos están desactualizados. La revisión de los documentos permitió identificar que los Manuales más recientes fueron elaborados en el 2011 por lo que la mayoría de ellos requieren una actualización con la finalidad de alinearse a los trámites vigentes.

Diagrama de flujo del Proceso de Producción

Espacio de Contacto Ciudadano



Espacio de Contacto Ciudadano	Áreas de evaluación/dictaminación del trámite de la DG o de la DF	Revisores de las DG o DF	Funcionarios encargados de las autorizaciones de las DG o DF	Responsables de asignar folio de las DG o DF



ii. Insumos

El insumo requerido para la Producción del Entregable es la solicitud del trámite que es entregada por el promovente o su representante directamente en el Espacio de Contacto Ciudadano. Dicha solicitud debe ir acompañada de una serie de requisitos establecidos particularmente para cada trámite mismos que pueden ser consultados en el portal de internet www.gob.mx/semarnat.

Una vez que la solicitud y los requisitos son entregados, el ECC realiza una revisión con apoyo del *checklist* del trámite que se encuentra dentro del SINAT para verificar que los documentos entregados son suficientes para la realización del trámite.

Cabe mencionar que el trabajo de campo permitió identificar que existen problemas relacionado a la etapa de revisión y recepción de los documentos mencionados. El primero de ellos, surge ante la obligación del ECC de ingresar todos los trámites en el marco de lo estipulado por la Ley Federal de Procedimiento Administrativo en la que se obliga a los entes gubernamentales a ingresar todos los trámites. Lo anterior significa el deber de ingresar solicitudes que no cumplen con los criterios de suficiencia y/o calidad requeridos aun cuando se haya formulado al promovente o su representante la recomendación de no ingresar el trámite hasta enmendar la deficiencia.

Por otro lado, durante el trabajo de campo, se identificó que para las Delegaciones el problema no solo recae en lo estipulado por la Ley previamente mencionada, sino que, además, en la mayoría de los casos, el personal de los Espacios de Contacto Ciudadano no cuenta con las aptitudes necesarias para identificar deficiencias en los documentos entregados con la solicitud del trámite. Dicha situación causa que a nivel Delegaciones se incurra con más frecuencia en retrasos por trámites que deben ser suspendidos hasta que se corrijan los problemas de la información.

Por lo anterior, aun cuando el insumo podría ser suficiente ante una situación en la que el promovente entrega la solicitud y los requisitos completos, cuando este no es el caso no se puede decir que el insumo requerido para el proceso sea pertinente debido a los retrasos generados por deficiencias en la calidad de los documentos entregados para la realización de los trámites. En ese sentido, este insumo específico del Proceso solo puede ser suficiente y pertinente cuando la solicitud se encuentra debidamente llenada acompañada de la documentación completa.

Además, cabe mencionar que, como se puede apreciar en el procedimiento de “ingreso del trámite” existe una Encuesta de Evaluación del Servicio (EES) a la que se invita a los

promoventes a contestar en tres momentos distintos: 1) al ingresar el trámite, 2) al realizar algún tipo de consulta y 3) al hacer el Proceso de Entrega. En lo que concierne a este Proceso, si el promovente acepta contestar la Encuesta, se cuenta con un formato como insumo que deberá ser llenado y que considera aspectos como: la atención del personal del ECC, la competencia, la honestidad y transparencia, así como la evaluación de las instalaciones. Además la EES, considera aspectos que van más allá de la calidad en el servicio y se relacionan más a cuestiones como el grado de oportunidad y de confiabilidad de los trámites.

Dicho insumo por sí solo es considerado pertinente y suficiente ya que considera aspectos fundamentales que permiten realizar la encuesta al promovente con el objetivo específico de detectar la percepción que tiene sobre el servicio brindado.

iii. Productos

Uno de los productos que se obtienen de este proceso es denominado “resolutivo” que considera las autorizaciones, permisos, licencias y concesiones, y que se genera una vez evaluado y dictaminado el trámite. Dicho producto es firmado y autorizado por los funcionarios competentes y entregado al Espacio de Contacto Ciudadano. En ese sentido, el producto de este proceso se constituye como el insumo clave que recibe el ECC, quien es el encargado de llevar a cabo la notificación al promovente, para la realización del Proceso de Entrega.

Por otro lado, el proceso también genera como producto los resultados arrojados por la Encuesta de Evaluación del Servicio cuando esta se aplica, lo que permite contar con información necesaria para Procesos como el de Control y Comunicación.

No obstante, los problemas en la recepción de solicitudes y revisión de documentos afectan la generación del producto en términos de oportunidad, es decir de los tiempos establecidos por ley para dar respuesta a los trámites, al final el resolutivo es suficiente por el hecho de que se entrega específicamente lo que el promovente solicitó y pertinente porque se lleva a cabo en estricto apego con la normativa vigente lo que garantiza que cumpla con el suficiente nivel de calidad.

iv. Recursos

Para la realización del Proceso de Producción del Programa, la Subsecretaría de Gestión para la Protección al Ambiente cuenta con personal adscrito a cualquiera de sus Direcciones Generales y del Espacio de Contacto Ciudadano. Además, para la operación del Pp G003 también se cuenta con personal en las Delegaciones Federales y en sus Espacios de Contacto Ciudadano. Dichos actores son los encargados de llevar a cabo el proceso desde que el promovente se acerca a la SGPA o a las Delegaciones para ingresar algún tipo de trámite, hasta que se genera el oficio resolutivo.

Además, para la ejecución del proceso, dichas unidades responsables deben contar con recursos materiales, presupuestales y tecnológicos que permitan llevar a cabo las actividades del proceso, específicamente las relacionadas a la evaluación/dictaminación del trámite ya que, al ser la parte medular y técnica del Proceso, se necesita contar con *software* y herramientas tecnológicas determinadas, así como con recursos materiales como automóviles y como presupuesto para viáticos que permitan realizar visitas técnicas si así lo requiere algún trámite.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, el Programa cuenta con áreas de oportunidad importantes con respecto a los recursos con los que cuenta para poder operar que, acorde con el levantamiento del trabajo en campo, afectan en mayor proporción a las Delegaciones Federales (DF).

Uno de los problemas relacionados con dichas áreas de oportunidad es el hecho de que las DF no cuentan con el personal suficiente para la realización de los trámites con el grado de especialización con el que cuentan las Oficinas Centrales. El ejemplo más claro de dicha situación es el hecho de que, a pesar de que los Manuales de Procedimientos de las Delegaciones están alineados a la estructura del procedimiento Gestión del Trámite del SGC, las Delegaciones Federales se ven imposibilitadas de tener personal específico para cada actividad precisamente por la escasez de personal, lo que provoca que, en ocasiones, sea una persona la misma que realiza un trámite de principio a fin.

Aunado al problema de personal, otra problemática que se manifiesta con frecuencia en las Delegaciones es la relacionada con la falta de recursos materiales necesarios para la realización del servicio, así como de herramientas tecnológicas como aplicaciones y/o programas especializados para llevar a cabo las evaluaciones técnicas y/o dictaminaciones.

Además, también existe insuficiencia de recursos para destinarlos a viáticos, combustible o cualquier cosa necesaria para llevar a cabo visitas técnicas como parte del proceso de evaluación/dictaminación del trámite lo que también provoca rezagos importantes en la generación del producto.

Por lo anterior, se considera que los recursos son insuficientes para poder cumplir en tiempo y forma con la atención de los trámites debido a los retrasos ocasionados. Además, existen deficiencias en el perfil y la capacidad de los servidores públicos para la realización de sus tareas tanto en las actividades de recepción y revisión como en las de evaluación/dictaminación. En este sentido, es importante señalar que en el Proceso de Producción existe una brecha importante entre las Oficinas Centrales y las Delegaciones ya que, en las primeras, el personal está capacitado y existe más disponibilidad de recursos comparado con lo que ocurre en las Delegaciones Federales. Por ello, el Proceso de Producción no cuenta con una total suficiencia de los recursos asignados para su realización.

v. Sistemas

Para la realización del proceso de Producción de Entregables, las Unidades Responsables del Programa (Direcciones Generales y Delegaciones) utilizan el Sistema Nacional de Trámites (SINAT) de la SEMARNAT como sistema central que permite dar seguimiento al trámite desde que ingresa la solicitud hasta que se entrega el oficio resolutivo al promovente a través de la notificación. Dicho sistema permite registrar los avances en la realización del trámite y el *status* en el que se encuentra. Una de las ventajas adicionales de este Sistema es que, además de ser un mecanismo de control interno, también está abierto para que los promoventes puedan ingresar para saber en qué paso se encuentra el trámite que realizaron.

Adicionalmente, de forma paralela al SINAT, el levantamiento en campo permitió conocer que tanto las Oficinas Centrales como las Delegaciones han implementado el uso de bases de datos, generalmente en Excel, que les permiten llevar su propio control interno.

Aunado a lo anterior, como apoyo a la atención del trámite, las áreas de evaluación/dictaminación emplean *software* específico acorde a la naturaleza del trámite para llevar a cabo las evaluaciones o dictaminaciones propias de los mismos como AutoCAD y el Sistema Geográfico para la Evaluación del Impacto Ambiental (SIGEIA) por poner un ejemplo.

Sin embargo, detectaron insuficiencias en cuanto a la provisión de dichos programas dentro de las Delegaciones lo que, en muchos casos, genera dificultades para la atención de los trámites. En ese sentido, en el trabajo en campo se detectó que incluso algunos servidores públicos se ven en la necesidad de utilizar sus propios equipos de cómputo personales en donde pueden utilizar los sistemas técnicos que permiten agilizar el trabajo.

Por lo anterior, aun cuando la SGPA cuenta con un sistema medular para llevar a cabo el proceso de Producción de los Entregables como el SINAT y que es totalmente pertinente, no se puede considerar que la el Programa cuente con elevado grado de suficiencia en cuanto a los Sistemas, debido a las carencias de programas especializados para las evaluaciones técnicas de los trámites que ocasionan cuellos de botellas importantes.

vi. Coordinación

La coordinación de los actores involucrados en este proceso se da de manera interna entre las Direcciones Generales, el Espacio de Contacto Ciudadano y las Delegaciones Federales.

La coordinación entre el ECC y las DG para este proceso está normada y documentada en el procedimiento “Gestión del trámite” previamente descrito, en el que se establecen las actividades que deben realizar los actores y los pasos en los que se involucran desde que se ingresa la solicitud hasta que se genera el resolutivo.

En cuanto a la coordinación entre las DG y las Delegaciones, la coordinación fluye cuando los servidores públicos de las Delegaciones requieren algún tipo de opinión técnica para la evaluación de los trámites o cuando el trámite no es competencia de la Delegación según las facultades y atribuciones del Reglamento Interior de la SEMARNAT. En ese caso, las Delegaciones funcionan como ventanillas de recepción de las solicitudes para turnar hacia las Direcciones Generales.

El trabajo en campo a través de las entrevistas con DG y Delegaciones permitió identificar que, salvo a algunos retrasos en la atención por causa de las cargas de trabajo, la coordinación fluye de manera adecuada entre ambas partes y aun cuando sería recomendable contar con mecanismos documentados para la comunicación entre las Oficinas Centrales y las Delegaciones, la coordinación ha resultado suficiente y pertinente para llevar a cabo la realización de este proceso.

vii. Riesgos y controles

Los riesgos del proceso se generan ante tres situaciones: el primero de ellos, surge cuando el insumo requerido (solicitud de trámite y documentación complementaria) no se presenta de manera completa o se presenta completo pero de forma deficiente. El segundo riesgo se presenta cuando el personal de las Delegaciones no tiene la suficiente preparación para la revisión inicial de documentos. Finalmente, el tercer riesgo se materializa ante la escasez de recursos.

El primer riesgo se materializa en el momento en el que, por disposición oficial, el personal del ECC se ve en la necesidad de aceptar la solicitud aun cuando esta no cumpla con los criterios establecidos, ya que según el Artículo 43 de la Ley Federal de Procedimientos Administrativos (LFPA):

> "En ningún caso se podrá rechazar los escritos en las unidades de recepción de documentos. Cuando en cualquier estado se considere que alguno de los actos no reúne los requisitos necesarios, el órgano administrativo lo pondrá en conocimiento de la parte interesada…"

En ese sentido, el ECC está obligado a aceptar los trámites aun cuando no cumplan con los criterios de suficiencia y/o calidad de cada trámite. El ECC le comunica al promovente la situación y le hace las recomendaciones pertinentes para atender la deficiencia antes de ingresar el trámite; si el promovente decide iniciarlo a pesar de las deficiencias detectadas, el ECC debe capturar la solicitud y darlo por iniciado. Lo anterior, provoca retrasos en los tiempos debido a las solicitudes de información que se deberán hacer posteriormente ante las deficiencias de los documentos proporcionados.

Para mitigar este riesgo, la SGPA y las Delegaciones, a través del SINAT, cuentan con la posibilidad de llevar a cabo una revisión previa de los documentos por medio de un *checklist* que se encuentra en la plataforma. El *checklist* se realiza en términos de los requisitos de cada trámite. Adicionalmente, tanto las Delegaciones como las DG han implementado mecanismos de atención ciudadana dentro de sus respectivos espacios de contacto ciudadano, que permiten resolver dudas y dar asesoría a la ciudadanía interesada en solicitar y obtener alguno de los trámites del Programa.

No obstante, a pesar de que ambos controles son pertinentes, el riesgo se continúa materializando debido a las disposiciones legales establecidas por la LFPA que imposibilita a los ECC a rechazar algún trámite aun cuando estos no estén completos o no cuenten con la calidad necesaria.

El segundo riesgo se materializa principalmente en la etapa de evaluación o dictaminación de los trámites y se asocia con la elevada rotación de personal, ya que el personal de nuevo ingreso no conoce los criterios técnicos que deben ser tomados en cuenta para realizar la evaluación, generando cuellos de botella, retrasos o deficiencias en dicho procedimiento.

Al respecto, es importante mencionar que el ejercicio de llevar a cabo un grupo focal permitió identificar que algunas Direcciones Generales han establecido Manuales de Evaluación como mecanismo de control y monitoreo a través del cual se definen los criterios y actividades específicas, contribuyendo a elevar la eficacia de la evaluación. Asimismo, por el lado de las Delegaciones, se ha tratado de brindar la capacitación técnica necesaria al personal que se encarga de la evaluación de los distintos trámites.

Por último, el trabajo de campo permitió identificar que el tercer riesgo está directamente relacionado con la insuficiencia de recursos materiales y tecnológicos necesarios para la dictaminación de los trámites, lo que ha generado retrasos en la realización del proceso, tal como se mencionó en el apartado de recursos.

viii. Opinión de actores

Durante el levantamiento de información en campo se detectó que, en término generales, se considera que los esfuerzos por sistematizar los trámites han sido adecuados aunque insuficientes. Los actores entrevistados consideran que la Estrategia de Gobierno Digital implementada durante la presente Administración ha permitido concentrar en un mismo lugar la información relacionada con los trámites en el portal gob.mx/semarnat, lo que permite realizar el llenado de los formatos de algunos trámites desde la plataforma, agilizando el proceso de revisión y recepción de las solicitudes; incluso, ya se cuenta con un par de trámites totalmente automatizados, es decir que pueden ser realizados en su totalidad de manera electrónica.

Sin embargo, a pesar de los avances mencionados, los actores señalan que estos han sido insuficientes, ya que son muy pocas las solicitudes que pueden ser gestionadas de esa manera por lo que es necesario contar con los recursos necesarios para agilizar la automatización de una mayor cantidad de trámites ya que en la actualidad solo se cuenta con 6 trámites que se pueden ingresar de forma electrónica para su atención integral desde el análisis, la evaluación y dictaminación hasta su resolución. Dichos trámites son los siguientes:

I. SEMARNAT-04-001. Recepción, evaluación y resolución del Informe Preventivo.
II. SEMARNAT-04-002-A. Recepción, evaluación y resolución de la Manifestación de Impacto Ambiental en su modalidad Particular; Modalidad A: No incluye Actividad Altamente Riesgosa.
III. SEMARNAT-04-002-B. Recepción, evaluación y resolución de la Manifestación de Impacto Ambiental en su modalidad Particular; Modalidad B: Incluye Actividad Altamente Riesgosa.
IV. SEMARNAT-04-003-A. Recepción, evaluación y resolución de la Manifestación de Impacto Ambiental en su modalidad Regional; Modalidad A: No incluye Actividad Altamente Riesgosa.
V. SEMARNAT-04-003-B. Recepción, evaluación y resolución de la Manifestación de Impacto Ambiental en su modalidad Regional; Modalidad B: Incluye Actividad Altamente Riesgosa.
VI. SEMARNAT-04-006. Exención de la presentación de la Manifestación de Impacto Ambiental.

Además, en el trabajo de campo se mencionó la necesidad de implementar más programas de capacitación diseñados para atender los requerimientos técnicos específicos de las áreas, ya que las capacitaciones han sido menos frecuentes, según su punto de vista.

La opinión de los actores de las Delegaciones estuvo enfocada a la necesidad de llevar a cabo reuniones de coordinación con las Direcciones Generales con la finalidad de alinear los lineamientos técnicos para la atención de los trámites, ya que no se han realizado este tipo de reuniones ni talleres de homologación de criterios desde hace cinco años, aproximadamente.

ix. Valoración general del proceso

El Proceso de Producción de los Entregables es de fundamental importancia en el marco del Modelo General de Procesos, ya que es este proceso en el que se realizan las actividades sustantivas para la generación de los productos o servicios que ofrece el Pp G003, que en este caso es la provisión de los trámites. La realización de este proceso es vital para cumplir con el objetivo del Programa el cual es regular el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y la prevención de la contaminación a través de la gestión ambiental.

Para el caso de la Producción de los Entregables del G003, la SGPA cuenta con una estructura que le permite realizar el proceso a través de sus seis Direcciones Generales y el Espacio de Contacto Ciudadano, adicionalmente la operación del Programa también se

apoya en las Delegaciones Federales quienes, en conjunto con las DG y el ECC, deben dar atención a las solicitudes de trámites ingresadas por la ciudadanía basándose en las atribuciones que competen a cada una de ellas en el marco del Reglamento Interior de la SEMARNAT. En el trabajo de campo se determinó que, en términos generales, la coordinación entre los actores internos previamente mencionados se lleva a cabo de manera óptima y organizada.

No obstante, el trabajo en campo también permitió identificar la brecha de recursos materiales, humanos y tecnológicos entre las Oficinas Centrales y las Delegaciones. Estas últimas presentan carencias de personal que inciden en un menor grado de especialización de actividades, provocando una mayor acumulación en las cargas de trabajo para los servidores públicos que laboran en ellas. Dichas carencias, junto con la obligación de recibir trámites que no cumplen con los requisitos establecidos en las solicitudes, constituyen un cuello de botella que impacta directamente en el grado de oportunidad con la que se realizan los diversos trámites. Por lo anterior, la automatización se presenta como una alternativa que apoyaría la mejora en su atención elevando la eficiencia, calidad y oportunidad con la que son realizados.

De esa manera, los resolutivos podrán cumplir con los criterios establecidos en la normativa, con los criterios de calidad de la SGPA y con los tiempos de respuesta determinados para cada uno de los trámites.

Aunado a lo anterior, aun cuando todos los actores involucrados cuentan con Manuales de Procedimientos, mismos que se encuentran alineados a la estructura del procedimiento del SGC, estos se encuentran desactualizados ya que, según la revisión documental, los Manuales más recientes con los que se cuentan son de 2011. Al respecto, es conveniente que sean actualizados con la finalidad de que el acervo, procedimientos, responsables y actividades que realiza la SGPA en materia del Pp G003, estén alineados con los Manuales de las Direcciones Generales y de las Delegaciones.

Por último, se considera pertinente llevar a cabo una revisión de la normativa con el fin de identificar y, en su caso modificar, las disposiciones a fin de resolver el problema que resulta de la obligación de ingresar trámites aun cuando no cumplen con los requisitos de suficiencia ni de calidad; ello, reduciría la probabilidad de materialización de los riesgos relacionados y se obtendrían mejores resultados en cuanto a oportunidad y eficiencia del Proceso de Producción.

D. Proceso de Entrega

<table>
<tr><td>Definición del proceso</td><td colspan="2">Proceso en el que se realiza la entrega del bien o servicio producido o generado por el Pp (componentes o entregables) a los destinatarios, beneficiarios o receptores directos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Documentos normativos y operativos</td><td>Actores participantes</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Manual de Gestión de la Calidad (SGC)
• Manual Específico para el Personal que Labora en el Espacio de Contacto Ciudadano (MEPLEECC)</td><td>• Promoventes
• Espacio de Contacto Ciudadano (ECC)
• Delegaciones Federales
• Responsable de la asignación de folio a los resolutivos de los trámites de cada una de las Direccione Generales.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Listado de actividades</td></tr>
<tr><td colspan="3">• Gestión del Trámite (SGC)
○ Recepción del resolutivo
• Procedimiento de entrega (MEPLEECC)
○ Revisión de los datos generales del resolutivo
a. Cuando el usurario acude al ECC
○ Se inicia atención en el Sistema de Registro para Atención al Usuario (SIRAU)
○ Verificación de la acreditación de la persona que acude para poder recibir el resolutivo
○ Entrega del resolutivo en original
○ Solicitud de acuse de recibo
○ Captura en el Sistema Nacional de Trámites (SINAT) situación de trámite entregado, fecha y nombre de persona que recibió.
○ Captura en SIRAU datos sobre el servicio ofrecido y el tipo de consulta.
○ Encuesta de evaluación del servicio.
b. Cuando el promovente no acude.
Si el domicilio registrado está dentro de la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM):
• Se envía el resolutivo vía notificador o Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX) para que el promovente sea notificado.
Si es en otra entidad.
• Se envía a la delegación para que esta lo envíe a través de notificador o de SEPOMEX para que el promovente sea notificado.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Insumos utilizados</td><td>Procesos de los que toma sus insumos</td></tr>
<tr><td colspan="2">a. Resolutivo firmado con folio.
b. Formato de Encuesta de Evaluación del Servicio</td><td>Proceso de Producción de Entregables</td></tr>
<tr><td colspan="2">Productos del proceso</td><td>Procesos que utilizan sus productos</td></tr>
<tr><td colspan="2">a. Acuse de entrega o notificación
b. Encuestas de Evaluación del Servicio contestadas por los promoventes</td><td>Control</td></tr>
<tr><td colspan="2">Sistemas utilizados</td><td>Sistema Nacional de Trámites (SINAT)
Sistema de Registro para Atención al Usuario (SIRAU)</td></tr>
</table>

i. Descripción de actividades

Para realizar el Proceso de Entrega de los productos del Programa G003, la Subsecretaría de Gestión para la Protección al Ambiente cuenta con una serie de actividades que forman parte de dos procedimientos: “Gestión del Trámite” del Sistema de Gestión de Calidad y “Procedimiento de Entrega” del Manual Específico para el Personal que Labora en el Espacio de Contacto Ciudadano.

1. Gestión del Trámite.

En las actividades realizadas en el Proceso de Producción, se incluye una actividad que consiste en la recepción por parte del ECC del oficio resolutivo firmado y con folio que le entrega al responsable de asignar folios a los resolutivos de los trámites de cada una de las DG (DGIRA, DGVS, DGGCARETC, DGGIMAR, DGZFMTAC).

2. Procedimiento de Entrega.

Este procedimiento está documentado en el Manual Específico para el Personal que Labora en el Espacio de Contacto Ciudadano; donde se detallan las actividades para realizar la entrega del producto al promovente o usuario de manera que sea notificado cuando éste acude directamente a los espacios de contacto ciudadano; dichas actividades se describen a continuación:

- Revisión de los datos generales del resolutivo: el personal del ECC revisa los datos del resolutivo entregado por el responsable de la asignación del folio de las DG para verificar que no existan errores.
- Se inicia atención en el Sistema de Registro para Atención al Usuario (SIRAU): En este Sistema se lleva a cabo el registro de los promoventes, el tipo de trámite que realiza.
- Verificación de la acreditación de la persona que acude para poder recibir el resolutivo en el SINAT: Se revisa en el Sistema que la persona cuente con una identificación que permita verificar si está acreditada para ser la receptora del trámite.
- Entrega del resolutivo en original.
- Solicitud de acuse de recibo.
- Captura en el SINAT situación de trámite entregado, fecha y nombre de persona que recibió.
- Captura en SIRAU datos sobre el servicio ofrecido y el tipo de consulta.
- Encuesta de evaluación del servicio: Si acepta contestar el instrumento, se le proporciona y se le indica que la deposite en los buzones del área de recepción.

No obstante, la documentación de estas actividades, no se identificaron procedimientos documentados que definan las actividades correspondientes en el caso de que el promovente no acuda directamente al ECC; sin embargo, el trabajo de campo permitió identificar las siguientes actividades que se realizan cuando la notificación tiene que realizarse fuera de las oficinas de los ECC:

Si el domicilio registrado está dentro de la Zona Metropolitana del Valle de México:

- Se envía el resolutivo vía notificador o Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX) para que el promovente sea notificado.

Si el domicilio registrado está en otra entidad.

- Se envía a la Delegación correspondiente para que esta lo envíe a través de notificador o de SEPOMEX y así, el promovente sea notificado.

Una vez realizada la notificación, bajo cualquiera de los escenarios mencionados, se lleva a cabo la siguiente actividad:

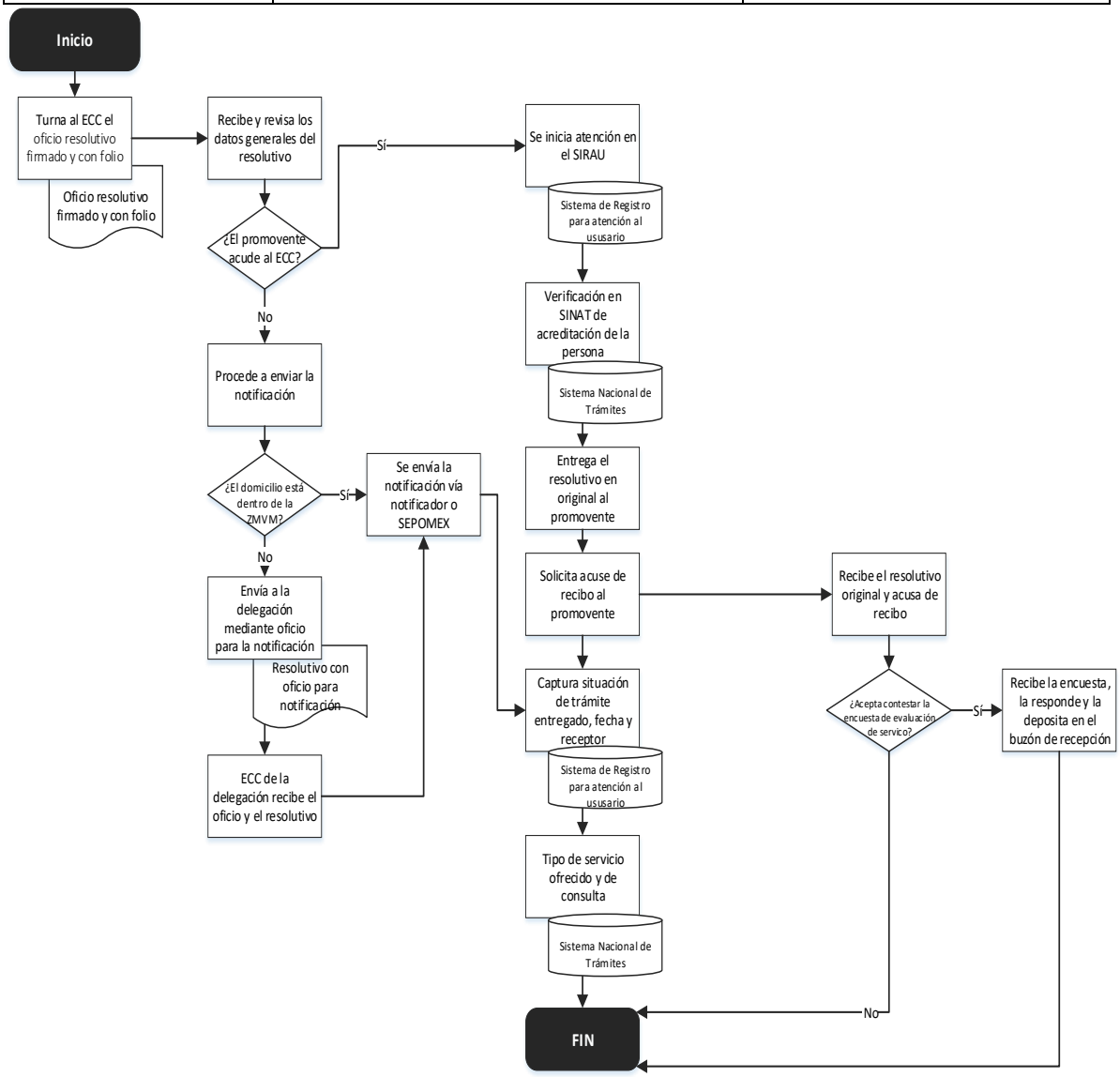
- Captura de la situación de trámite entregado, fecha y nombre de persona que recibió en el SINAT.

Aunado a la información documentada sobre el proceso, el trabajo de campo permitió identificar que tanto en las Oficinas Centrales como en las Delegaciones, las actividades son consistentes en los procedimientos definidos en ambos manuales.

En cuanto a la oportunidad con que se realiza el Proceso, es decir, el cumplimiento en los tiempos de entrega del trámite, se detectó que depende directamente de la manera en la que se lleve a cabo la notificación. De esta forma, la notificación se oportuna si el promovente acude a la ventanilla para ser notificado; el caso contrario se da cuando la notificación al promovente tiene que hacerse fuera del ECC.

Diagrama de flujo del Proceso de Entrega.

Responsable de asignación de folios en las DG o Delegaciones	Espacio de Contacto Ciudadano (ECC) de las Oficinas Centrales o de las Delegaciones Federales	Promovente



ii. Insumos

El insumo requerido para llevar a cabo el Proceso de Entrega es el resolutivo firmado y con folio que es turnado por el responsable de la asignación de folio al Espacio de Contacto Ciudadano para su posterior notificación al promovente.

Dicho insumo es generado en el Proceso de Producción, por lo que previamente debió haber sido revisado, analizado y autorizado por los actores que se involucraron en su generación. Por ello, se puede decir que el insumo es pertinente y además suficiente, ya que es la respuesta a la solicitud específica que había realizado el promovente.

Además, cabe mencionar que, como se puede apreciar en el "Procedimiento de Entrega", existe una Encuesta de Evaluación del Servicio, la cual se invita a los promoventes a contestar en tres momentos distintos: 1) al ingresar el trámite, 2) al realizar algún tipo de consulta y 3) al realizar la entrega. Si el promovente acepta contestar la Encuesta, el formato con los reactivos es un insumo , el cual deberá ser llenado. La encuesta valora aspectos como: la atención del personal del ECC, la competencia, la honestidad y transparencia, así como la evaluación de las instalaciones. Además, considera elementos relacionados con la calidad en el servicio como el grado de oportunidad y de confiabilidad de los trámites.

Dicho insumo por sí solo es considerado pertinente y suficiente, ya que permite valorar la percepción que tiene sobre el servicio brindado.

iii. Productos

El producto que resulta de este proceso es el "Acuse de entrega o de Notificación" que recibe el notificador una vez que entrega el resolutivo del trámite al promovente o a la persona acreditada por este; sólo hasta que se cuenta con dicho acuse es posible concluir el trámite dentro del SINAT. En ese sentido, el producto es suficiente y pertinente para concluir con el Proceso de Realización del Trámite. La obtención del acuse incide directamente sobre el grado de oportunidad en la atención del trámite.

Otro producto identificado son los resultados de la Encuesta de Evaluación del Servicio, los cuales permiten contar con información que es utilizada en otros procesos como el de Control y Comunicación Interna y Externa, por lo que se considera que cumple con las condiciones de suficiencia y pertinencia.

iv. Recursos

Respecto a los recursos, el trabajo en campo permitió identificar que la situación es similar al Proceso de Producción: insuficiente personal y de recursos económicos y materiales en las Delegaciones, necesarios para realizar las notificaciones cuando el promovente no acude directamente a ser notificado. Dicha situación provoca retrasos importantes en el Proceso de Entrega que se ve reflejado en resultados negativos en cuanto al cumplimiento en los tiempos que establece la normativa.

En cuanto a las oficinas centrales, se identificó insuficiencia de recursos para enviar las notificaciones a través de un sistema de envío de paquetería privada que es más eficiente que el Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX), medio por el cual se notifica actualmente.

v. Sistemas

El sistema que apoya el Proceso de Entrega es el SINAT, ya que a través de él se automatizan tanto las actividades que dan inicio a la atención del trámite como las que lo concluyen. En este sistema se incluye la información requerida sobre el promovente o sobre las personas acreditadas para recibir los resolutivos, información fundamental para llevar a cabo la notificación.

En el SINAT es posible registrar la fecha y la persona que recibió la notificación, de tal forma que existe un mayor control, resguardando la evidencia necesaria para poder concluir cada trámite.

Este sistema permite a los promoventes ingresar con el número de bitácora asociado a su trámite, mediante el cual es posible dar seguimiento al *status* de su solicitud y saber casi en tiempo real cuando el resolutivo ha sido generado y autorizado, listo para ser entregado en el ECC.

Dado lo anterior, se considera que el SINAT es un mecanismo pertinente puesto que cuenta con la información requerida y personalizada para cada uno de los trámites que provee el Pp G003 además de estandarizarlos; de tal forma que, el Proceso la Producción y Entrega de los trámites sea el mismo tanto en las oficinas centrales como en las Delegaciones Federales.

vi. Coordinación

La coordinación entre los actores involucrados en el proceso se puede identificar en el procedimiento "Gestión del Trámite", mismo que está documentado y establece las actividades que competen a cada uno de ellos.

No obstante, se identificó mediante el trabajo de campo que existen mecanismos de coordinación informales para realizar las entregas de resolutivos de trámites realizados en oficinas centrales e ingresados en los espacios de contacto ciudadano en las Delegaciones. Esta coordinación informal se da a través de un oficio dirigido a las Delegaciones mediante el cual se solicita que estas den aviso al promovente sobre la generación del resolutivo para que acudan por él y sean notificados.

En ese sentido, vale la pena mencionar que existen tres escenarios posibles para el ingreso y entrega del trámite:

- El trámite es ingresado en las oficinas centrales (específicamente en el ECC): En este caso los trámites ingresan a través del ECC y son realizados por las DG; posteriormente, son enviados de vuelta al ECC para proceder a la notificación; ello, en caso de que el usuario así lo haya señalado al momento de ingresar su solicitud o al área de control de gestión de cada DG, en caso de que el promovente haya elegido alguna Delegación para su notificación. En este último caso, es el área de control de gestión quien se encarga de enviar el resolutivo a la Delegación seleccionada.

- El trámite es ingresado en las Delegaciones y se atiende en oficinas centrales:

    a. La Delegación envía mediante oficio la solicitud al ECC de oficinas centrales quien lo turna a la DG responsable. Una vez concluido el trámite y emitido el resolutivo, las áreas de control de gestión de cada DG lo turnan a las Delegaciones a través de oficio para que estas procedan a realizar la notificación.

b. Cuando las solicitudes de los trámites ingresan a las oficialías de parte de cada DG, las cuales son enviadas a través de una empresa de paquetería. En este caso, las oficialías de parte se encargan de llevar a cabo el registro en el SINAT para proceder a la evaluación de la solicitud.

- Trámites ingresados y atendidos en las Delegaciones Federales: Los trámites ingresan a través del ECC de la Delegación y se atienden en esta misma para posteriormente ser turnados de vuelta al ECC quien realiza la notificación.

En cualquier caso, el trabajo en campo evidenció una adecuada y fluida coordinación, ya sea a través de mecanismos formales como de informales.

vii. Riesgos y controles

EL trabajo de campo permitió identificar dos riesgos importantes que al materializarse afectan negativamente le proceso de notificación. El primero, se refiere a la falta de recursos que impide tanto realizar visitas para hacer la notificación como enviar las notificaciones por paqueterías más eficientes que SEPOMEX.

El segundo, se relaciona con el hecho de que los promoventes no acuden directamente a ser notificados, lo cual queda fuera del alcance y competencia de la SGPA, de sus Direcciones Generales y de las Delegaciones Federales. En ese caso la realización de la notificación y entrega del resolutivo se enfrenta al riesgo de no encontrar al promovente en el domicilio, de que el domicilio esté equivocado o sea inexistente, o incluso, a la pérdida de oficios por parte del servicio postal.

Ambas situaciones causan retrasos considerables en los plazos establecidos en la normatividad para la realización de cada uno de los trámites, teniendo impactos negativos importantes en el cumplimiento de las metas planteadas por el Pp G003.

Ante dichas situaciones, el SINAT funciona como un mecanismo de control; ya que esta plataforma permite a los promoventes acceder a través del número asignado en la bitácora y consultar el *status* de su trámite, de manera que pueden saber casi en tiempo real cuando el resolutivo de este haya sido generado y autorizado y así, acudir al ECC para ser notificado. Sin embargo, esto no ocurre debido a la falta de interés de los promoventes, sobre todo cuando esperan algún resultado negativo, provocando que no se pueda llevar a cabo la notificación.

Por ello, a pesar de la pertinencia de este mecanismo de control, la materialización del riesgo depende de actores externos al Programa, en este caso los promoventes, razón por la cual este problema sigue ocurriendo constantemente, provocando los impactos negativos sobre los tiempos de los que ya se habló anteriormente. Por tal motivo, se considera que el control no es suficiente puesto que la situación continúa ocurriendo para lo cual se debiera considerar la implementación de mecanismos que desincentiven el desinterés en el que pueden incurrir los promoventes y que no afecten la oportunidad de le entrega.

viii. Opinión de actores

A través del trabajo en campo se pudo conocer la opinión de los actores que participan en el proceso. Las diferentes opiniones coinciden en que el proceso fluye de manera adecuada hasta que se ve obstaculizado por la materialización de cualquiera de los riesgos previamente mencionados. Las notificaciones han causado serios problemas al proceso, lo cual han sido difícil de controlar y ha afectado la consecución del propio objetivo de la entrega.

Algunos actores externaron los problemas relacionados con las notificaciones vía SEPOMEX, las cuales se suelen realizar en periodos largos y no garantizan la entrega del documento a los promoventes; incluso, se ha detectado que este Servicio ha perdido oficios.

Al respecto, una posible solución radica en valorar la pertinencia de permitir nuevas formas para realizar las notificaciones como pudiera ser el correo electrónico certificado, lo cual mitigaría el riesgo de no efectuar la notificación.

Cabe mencionar que, cuando se da la situación de que el promovente si acude al Espacio de Contacto Ciudadano a ser notificado, se cuenta con una Encuesta de Evaluación del Servicio, de la cual se entregó un ejemplar al equipo evaluador durante el trabajo en campo; dicha encuesta contiene una serie de preguntas relacionadas con la atención del personal durante el Proceso de Entrega, la competencia del mismo, la honestidad y transparencia, las instalaciones, así como la opinión de los usuarios en cuanto a la oportunidad y confiabilidad con la que fue realizado su trámite.

Según la información recabada, los datos obtenidos a través de las encuestas han permitido mejorar la calidad en el servicio. Además, los resultados en cuanto a la oportunidad y confiabilidad están sistematizados con la finalidad de ser comunicados a través de los boletines informativos que son difundidos por el ECC y enviados a las DG para que puedan detectar las posibles áreas de mejora.

ix. Valoración general del proceso

Al igual que el Proceso de Producción, el de Entrega se consolida como un proceso fundamental para la consecución de los objetivos del Programa al hacer llegar los instrumentos de gestión a la ciudadanía de modo que se garantice contar con una adecuada gestión ambiental en el país.

Acorde con la relevancia de este proceso, la SGPA, a través de sus DG y con el apoyo de las Delegaciones, se mantiene en un marco de actuación adecuado lo que garantiza que el proceso y el producto cumplan con los criterios definidos en la normativa. Aun cuando existan problemas en cuanto a la oportunidad de la entrega de los trámites se cumple con la forma en que se producen. No obstante, es necesario poner especial atención en los riesgos latentes relacionados a las notificaciones y buscar mecanismos para evitar que se materialicen.

Además, es importante considerar, tal como lo proponen los actores participantes, una revisión de los mecanismos en que se llevan a cabo las notificaciones de manera que no se estanque o retrase el Proceso de Entrega por la falta de interés de los promoventes. Con nuevas formas para notificar, es probable que se mejoren los resultados en cuanto a los tiempos en los que se concluye el proceso.

E. Proceso de Control

<table>
<tr><td>Definición del proceso</td><td colspan="2">Actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado</td></tr>
<tr><td colspan="2">Documentos normativos y operativos</td><td>Actores participantes</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Manuales Generales
○ Manual de Gestión de la Calidad
○ Cartas Proceso del Sistema de Gestión de la Calidad
○ Manual Específico Para el Personal que Labora en el Espacio de Contacto Ciudadano.
• Manuales de Procedimientos
○ Control de Registro del Sistema de Gestión de Calidad
○ Control de Documentos del Sistema de Gestión de Calidad
○ Control de Documentos no Conformes
○ Revisión del Sistema de Gestión de Calidad por la Dirección
○ Acciones Correctivas y Preventivas
○ Satisfacción de la Usuario mediante la Encuesta de Evaluación de Servicio</td><td>• Alta Dirección
• Representante de Alta Dirección
• Direcciones Generales adscritas a la SGPA
○ Personal general
• Comité de Gestión de la Calidad
• Espacio de Contacto Ciudadano</td></tr>
<tr><td colspan="3">Listado de actividades</td></tr>
<tr><td colspan="3">• Actividades de Documentación
○ Elaboración, modificación o actualización de Documentos para el SGC
○ Revisión y aprobación de dicha documentación
• Actividades de Registro:
○ Detección de archivo o compilación de registros
○ Definir modo de protección recuperación o eliminación
• Actividades de Análisis de datos:
○ Recopilación de información
○ Evaluación de calidad, eficacia y posibilidades de mejora
• Actividades de ECC:
○ Recopilar información del proceso de Producción
○ Generar reportes y análisis del proceso
• Actividades correspondientes a indicadores
○ Examinar resultados de indicadores y metas
○ Integrar y ratificar resultados para subirlos al Foro de Gestión de Calidad
○ Si no se alcanzan los resultados implantar y dar seguimiento a acciones correctivas y preventivas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Insumos utilizados</td><td>Procesos de los que toma sus insumos</td></tr>
<tr><td colspan="2">1. Información del proceso de Producción
2. Encuestas de Evaluación de Servicio contestadas por los usuarios</td><td>Producción</td></tr>
</table>

Productos del proceso	Procesos que utilizan sus productos
1. Indicadores de Control del SGC y SINAT 2. Reportes de Encuestas de Evaluación de Servicio 3. Análisis mensuales de atención a los usuarios	Producción Comunicación
Sistemas utilizados	1. Sistema de registro de atención a los usuarios (SIRAU) 2. Sistema de Gestión de Calidad (SGC) 3. Sistema Nacional de Trámites (SINAT) 4. Sistema Nacional de Trámites Electrónicos (SINATEC) 5. Foro del Sistema de Gestión de la Calidad

i. Descripción de actividades

Existen tres clases de actividades que se llevan a cabo en la ejecución de este proceso. En primer lugar, se encuentran las actividades transversales al proceso. Estas actividades se encuentran documentadas e involucran principalmente dos procesos y seis subprocesos descritos en el Manual de Gestión de la Calidad, así como en sus manuales de procedimientos respectivos. En segundo lugar, se encuentran las actividades realizadas principalmente por el Espacio de Contacto Ciudadano que consisten en la creación de Reportes y Análisis periódicos y culminan con la difusión de dichos reportes, lo que corresponde al Proceso de Comunicación. Cabe resaltar que las actividades de creación y análisis de reportes no se encuentran documentadas; mientras que, las actividades dirigidas a la difusión de estos productos se encuentra documentada en el Manual Específico para el Personal que labora en el ECC. Finalmente, se encuentra la generación de Indicadores, descritos y normados por el documento Cartas Proceso del Sistema de Gestión de la Calidad. Estos indicadores toman como insumo información del Sistema de Gestión de la Calidad.

a. Actividades transversales documentadas

Las primeras actividades de Control se relacionan con la documentación y el registro. Los documentos requeridos por el SGC se controlan conforme a lo establecido en el procedimiento que inicia con la elaboración, modificación o actualización del documento en cuestión. Después, se remite a los funcionarios involucrados para la revisión y aprobación y, posteriormente, se aprueba, incorpora y difunde a través del Foro de Gestión de Calidad.

En lo que concierne al Registro de la documentación que accede al SGC, las actividades consisten en determinar el archivo y la compilación de registros, así como definir el modo de protección, recuperación o eliminación de los registros conforme a los lineamientos.

Cuando se llega a detectar documentación no conforme, existe un procedimiento que cuenta con las actividades secuenciales de: identificación y registro del Documento no Conforme (DNC), después se regresa el documento al área correspondiente para su corrección. Posteriormente, el responsable corrige y regresa el DNC para la entrega al usuario. El punto de revisión recibe el oficio corregido y lo entrega al ECC o al usuario a través de algún otro medio. Si las acciones correctivas fueron efectivas, culmina el proceso.

Finalmente, se cuenta con la actividad para la determinación, recopilación y análisis de los datos apropiados para demostrar la eficacia del SGC y evaluar dónde puede realizarse la mejora continua. El análisis se realiza tomando en cuenta la satisfacción del usuario a través de la aplicación de la Encuesta de Evaluación de Servicio, la conformidad con los requisitos de los trámites, las características y comportamiento de los procesos.

b. Actividades de Control específicas del ECC

Otra serie de actividades que surgen del proceso de Control, se llevan a cabo específicamente por el Espacio de Contacto Ciudadano (ECC). Estas actividades consisten en recopilar calificaciones obtenidas por las Direcciones Generales, además de quejas, sugerencias y felicitaciones al personal, así como comparativos de llamadas telefónicas, trámites, asuntos, consultas brindadas, y demás estadísticos para elaborar Reportes y Análisis. Estos productos se elaboran con periodicidad anual y mensual dependiendo el formato y no existen procedimientos documentados al respecto. Las características de este producto se describen en el punto iii.

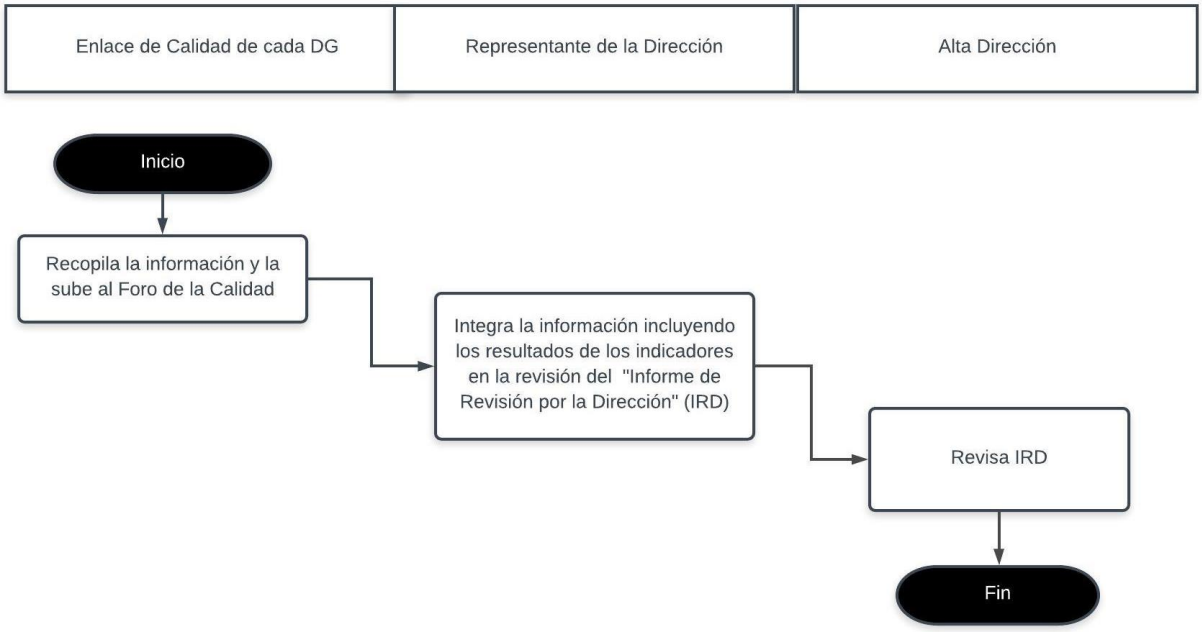
c. Actividades vinculadas a los indicadores del SGC

De acuerdo con el Manual de Gestión de la Calidad, la SGPA da seguimiento y medición de los subprocesos con base en los indicadores y metas de desempeño ya establecidos por el documento Cartas Proceso del Sistema de Gestión de la Calidad.

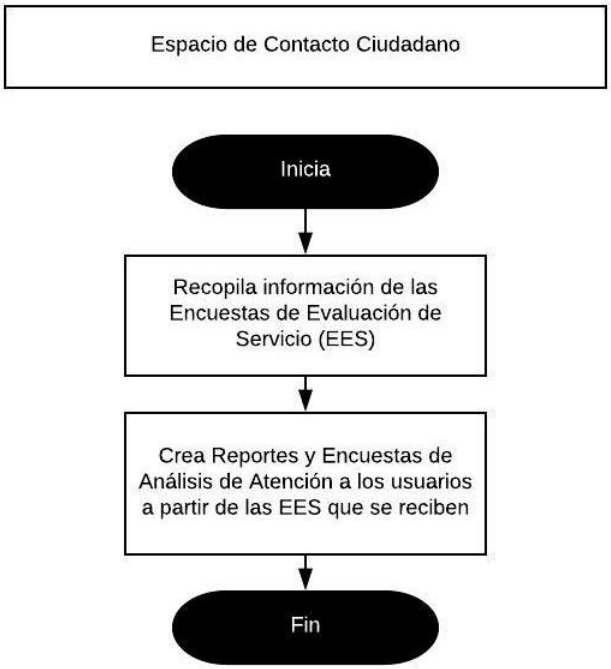
Existen tres metas de desempeño y doce indicadores. Los resultados de estas mediciones de calidad deben ser examinados durante la revisión del SGC de acuerdo con la periodicidad establecida de cada indicador, los resultados deben ser integrados en un “Informe de Revisión por la Dirección” (IRD) por el representante de la Dirección y ser subidos al Foro de Gestión de la Calidad. Finalmente, la Alta Dirección ratifica el IRD y lo modifica en caso de ser necesario. En caso de que se detecte que no se alcanzan los resultados planeados, se aplica el procedimiento correspondiente, que consta en: detección de la “no conformidad o área de oportunidad”, evaluación de las causas, definición del problema, propuesta de solución, registro de la acción correctiva, seguimiento, evaluación, y finalmente valoración de la eficacia de la acción implementada.

Todas estas acciones se llevan a cabo por el Comité de Gestión de la Calidad y el equipo de trabajo correspondiente. Estas actividades se llevan a cabo con el fin de determinar, implementar y dar seguimiento a las acciones para la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

Actividades transversales documentadas



Actividades de Control específicas del ECC



ii. Insumos

Más allá de las actividades de supervisión del proceso de producción que se consideran como medidas de control, existen productos que surgen del proceso de producción a partir de (1) Información del proceso de Producción que se genera en el SINAT y el SIRAU y (2) Encuestas de Evaluación de Servicio (EES) contestadas por los promoventes. Las EES están directamente relacionadas con el usuario y la interacción con éste debido a que gran parte del proceso de trámites depende de la interacción eficiente con los promoventes.

Los datos que se generan en la producción tienen que ver con los trámites de la SGPA son: trámites resueltos, trámites procesados, resoluciones motivadas y fundamentadas. Los insumos también tienen que ver con la atención al usuario, por lo que se toma como insumo información como calificación de satisfacción del usuario, o porcentajes de quejas o sugerencias procedentes atendidas. Esta información es obtenida en el SINAT y el SIRAU, pero en general todos los datos se recopilan a través del SGC.

iii. Productos

Existen tres productos concretos que surgen de dos procedimientos de Control que son (1) los Indicadores de Control del SGC y SINAT, (2) Reportes de Encuestas de Evaluación de Servicio y (3) Análisis mensuales de atención a los usuarios.

1) Respecto a los Indicadores de Control, como se mencionó anteriormente, existen tres metas de desempeño y doce indicadores del SGC que se desglosan en la tabla 10. Estos indicadores y metas dan seguimiento y medición a los procesos de acuerdo con lo establecido en el documento Cartas Proceso del Sistema de Gestión de la Calidad. Estos indicadores miden partes del proceso como es planeación, producción y monitoreo y tienen distintas unidades de medida.

2) Los Reportes de Encuestas de Evaluación de Servicio, proporcionan información referente a las calificaciones obtenidas por Dirección General en cuanto a satisfacción del usuario, así como quejas sugerencias, felicitaciones y calificaciones del personal, como es referido en el manual del ECC. Los reportes tienen una periodicidad mensual o anual y están enfocados a las calificaciones globales por Dirección General y por rubros, los cuales son honestidad, competencia, atención del personal, instalaciones, transparencia, confiabilidad y oportunidad. También se presentan las calificaciones de cada Dirección General por pregunta de la Encuesta de Evaluación de Servicio.

3) Por último, los Análisis de atención a los usuarios son más breves y recopilan menos información de satisfacción que los reportes, se enfocan más en los datos específicos de los trámites como cuántos usuarios se atendieron, los servicios que se dieron, el comparativo de estos datos respecto a periodos pasados e información símil. La periodicidad de estos análisis es mensual y de igual manera que los Reportes, éstos son elaborados por el ECC.

Estos productos, así como las demás actividades de control de documentos, son utilizados por el Proceso de Producción, ya que están orientadas a verificar ese mismo proceso y los utiliza para aplicar medidas correctivas en el momento. El Proceso de Comunicación también los utiliza para la difusión interna.

Tabla 10. Metas e Indicadores del SGC

Indicadores de planeación de la calidad	
Indicadores	
Informe de Revisión por la Dirección Semestral	Cumplir con: a) Reporte de Encuestas de Evaluación del Servicio b) Reporte de Atención a Usuarios c) Reporte de Documentos no Conformes d) Informe de Revisión por la Dirección e) Reportes del Sistema Nacional de Trámites (SINAT) f) Informe Administrativo.
Informe de Revisión por la Dirección Anual	
Meta de desempeño (porcentual)	Mantener la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad a través del cumplimiento de los Objetivos de la Calidad medidos con las metas de procesos y proyectos que anualmente se definan. (94.0% de enero a diciembre de 2018)
Indicadores de realización de trámites	
Indicadores	
Trámites resueltos.	(Número de trámites resueltos/Número trámites ingresados) * 100
Trámites resueltos en tiempo.	(Número de trámites resueltos en tiempo/Número de trámites resueltos) * 100
Trámites procesados.	(Número de trámites recibidos que no requieren respuesta procesados/Número de trámites recibidos que no requieren respuesta) * 100
% de productos no conformes.	(Número de productos no conformes en el periodo/Número total de productos revisados) *100
Resoluciones motivadas y fundamentadas.	(No. de resolutivos con recurso de revisión ingresados por falta de motivación y/o fundamentado/No. de trámites concluidos que requieren respuesta) *100
Indicadores de medición, análisis y mejora	
Indicadores	
% de acciones cerradas	(Número de acciones cerradas en el período/ Número de acciones establecidas para el cierre en el periodo) *100
Calificación de la Satisfacción del Usuario	Conforme al “PC-SGPA-8.2.1 “Satisfacción del Usuario mediante la Encuesta de Evaluación del Servicio”
% de quejas procedentes atendidas	(Número de quejas procedentes concluidas en tiempo/Número de quejas procedentes) *100
% de sugerencias procedentes atendidas	(Número de sugerencias procedentes concluidas en tiempo/Número de sugerencias procedentes) * 100
Meta de desempeño	Cierre de acciones correctivas, preventivas y de mejora en los tiempos determinados.

Indicadores de gestión de recursos y servicios	
Indicadores	
Eficacia en el ejercicio del presupuesto.	% Pe = (Pe/Pp) x 100 Donde: Pe = Presupuesto ejercido Pp = Presupuesto programado
Meta de desempeño	90% del presupuesto ejercido en relación con el total programado.

iv. Recursos

Los recursos de este proceso son esencialmente de dos tipos: humanos y tecnológicos. Los recursos tecnológicos son los sistemas como el SINAT y el SIRAU y el equipo de cómputo. Estos recursos son suficientes para la ejecución de las actividades asociadas a los subprocesos de control. En tanto que, el personal que participa en estos subprocesos cuenta con el perfil y la capacitación necesaria, siendo ésta adecuada y suficiente. Sin embargo, la principal limitante a la que se enfrentan las actividades de este proceso es la insuficiencia de personal.

En este sentido, los recursos de infraestructura para elaboración de los productos como son las instalaciones son adecuados, pero los recursos humanos para la realización de las actividades referentes a la elaboración de productos y a la realización de las actividades de control, son insuficientes. Esto se hace evidente en las actividades de documentación, registro y corrección los cuales toman mayor tiempo del programado o esperado. Asimismo, es importante señalar que el personal dedicado a dichas actividades también se encarga de resolver las dudas de los usuarios lo que genera retrasos de estas actividades de control que pueden llevar días.

v. Sistemas

Un primer sistema, el SIRAU, opera en el registro de los datos básicos de contacto, así como el tipo de servicio requerido por los Usuarios que desean presentar un trámite o solicitar algún servicio ante la SEMARNAT, ya sea en sitio o vía telefónica, integrando un repositorio central de información actualizada y oportuna para el seguimiento y la toma de decisiones. Seguido de este, el SINAT representa el principal y más completo sistema de control de todo el proceso en el cual se incorporan indicadores tipo semáforo que permiten valorar el tiempo y oportunidad de los trámites que se realizan. En este sistema los usuarios y los actores internos del proceso pueden revisar la etapa en la que se encuentra el trámite y el tiempo que tarda en cada una de ellas, desde que el trámite entra por ECC y lo manda al

área que lo integra, después al área que dictamina y hace el oficio de respuesta, seguido de la autorización, hasta la notificación y entrega. Además, existe información que se recopila a través de este sistema que es útil para la elaboración de los indicadores del SGC como es el número de trámites procesados, trámites resueltos y trámites resueltos a tiempo.

Un tercer sistema es el SINATEC que cumple el mismo propósito que el SINAT, pero solo opera para trámites que pueden realizarse de manera electrónica como la COA-WEB y la MIA-E, los cuales están a cargo de la DGIRA y DGCARTEC, respectivamente.

Finalmente, se encuentra el Foro de Gestión de la Calidad el cual es el único medio donde se dan a conocer los criterios de aprobación, revisión, actualización, identificación de cambios, disposición, legibilidad e identificación y control de los documentos. De acuerdo con la gestión del manual, es en dicho Foro donde se notifica y actualiza de manera global el registro, la documentación, la supervisión y la valoración de los trámites, para las actividades relevantes de tales procesos, como se describió en las actividades correspondientes.

vi. Coordinación

La coordinación que se lleva a cabo para el control se da entre la mayoría de los actores que participan en el Proceso de Producción aunque de forma distinta, ya que la coordinación que se da en control es inmediata y se enfoca en actividades más aisladas entre sí. Por ejemplo, se necesita coordinación entre ECC y los Enlaces de Calidad de cada Dirección para la elaboración de Reportes y Análisis de atención a los usuarios, ya que toda la información de estos reportes no la recopila el ECC. Este tipo de coordinación es breve y no se lleva a cabo más de una vez al mes, por lo que la coordinación respecto al control es eficaz y en el caso de las actividades relacionadas con el control de documentos se muestra documentada y difundida.

vii. Riesgos y controles

El sistema de control de la SGPA es apto para sus funciones, pero dentro de los riesgos actuales identificados se encuentran deficiencias en la medición de tiempo y oportunidad del SINAT, ya que algunos de los indicadores de este sistema y del SGC no toman en consideración las limitantes que se presentan en la producción y entrega; específicamente, la notificación. De esta manera, tanto el control de tiempo como los indicadores que miden

la oportunidad no son adecuados para los procesos de la SGPA, principalmente porque se ven afectados por agentes externos en la entrega y notificación de los trámites.

viii. Opinión de actores

Los actores involucrados en la elaboración de reportes y demás actividades de control mencionaron que se tienen todos los mecanismos para controlar el proceso desde el inicio hasta su conclusión, además de que se atienden dentro del tiempo establecido y las actividades se encuentran mapeadas y documentadas. Por ello, valoraron con la máxima calificación los atributos de eficiencia, eficacia, y calidad del proceso de control.

En lo que corresponde a los actores externos, a través de la Encuesta de Satisfacción del Usuario, se revela la opinión del usuario del Pp. Esta herramienta es oportuna, está generalizada y es pertinente. Además, las encuestas se aplican de manera continua como se puede observar en los diversos productos de este proceso. En el reporte de Encuestas ECC 2017, las valoraciones por Dirección General y rubro fueron satisfactorias, con calificaciones globales mayores a 9 puntos de 10 posibles, en rubros como honestidad, competencia, transparencia y oportunidad.

ix. Valoración general del proceso

Las actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp G003 para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado son aptas y permiten supervisar y dar seguimiento al proceso. Estas herramientas están principalmente dirigidas a los promoventes debido a la naturaleza de la operación y su orientación al servicio al público.

Con respecto al SINAT como mecanismo de control, se considera oportuno y pertinente, ya que permite la implementación de controles adecuados independientemente de la estructura organizacional involucrada, así como la coordinación entre las unidades administrativas que intervienen.

El área de oportunidad más relevante identificada en este proceso se encuentra en la implementación y utilidad de sus productos al proceso: reportes y análisis de indicadores, ya que no existe suficiente evidencia para demostrar que la información que se genera se aplica para mejorar y adecuar los demás procesos como el de Producción. Asimismo, se

considera pertinente tomar en cuenta las particularidades de algunos trámites en lo que respecta a su notificación y entrega con el propósito de elaborar indicadores más relevantes para medir la oportunidad. Finalmente, se sugiere que los procesos de planeación tomen en cuenta los resultados de los indicadores y las acciones correctivas cuando éstos se cumplan o no, para así fortalecer el proceso de retroalimentación y generar una mejor coordinación.

F. Proceso de Monitoreo

<table>
<tr><td>Definición del proceso</td><td colspan="2">Proceso coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, a través del cual se recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión. Los subprocesos que lo integran son los siguientes: acopio de la información para el reporte de avances, validación de información y registro de avances en el PASH.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Documentos normativos y operativos</td><td>Actores participantes</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Matriz de Indicadores para Resultados
• Lineamientos para la revisión y actualización de metas, calendarización y seguimiento de las MIR de los Programas presupuestarios, SHCP.</td><td>1. Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental
1.1 Coordinación de Políticas de la Gestión
2. Oficialía Mayor
2.1 Dirección General de Programación y Presupuesto
2.1.1 Dirección de Programación y Evaluación
2.1.1.1 Subdirección de Programación Regional y Gasto Directo (SPRGD)
3. Enlaces de las Direcciones Generales de la SGPA
3.1 Enlace de la Dirección General de Gestión de la Calidad del Aire y Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes (DGGCARETC)
3.2 Enlace de la Dirección General de Gestión Forestal y de Suelos (DGGFS)
3.3 Enlace de la Dirección General de Gestión Integral de Materiales y Actividades Riesgosas (DGGIMAR)
3.4 Enlace de la Dirección General de Impacto y Riesgo Ambiental (DGIRA)
3.5 Enlace de la Dirección General de Vida Silvestre (DGVS)
3.6 Enlace de la Dirección General de Zona Federal Marítimo Terrestre y Ambientes (DGZFMTAC)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Listado de actividades</td></tr>
<tr><td colspan="3">• Reunión de planeación y definición sobre el reporte del avance de las metas comprometidas de los indicadores de la MIR
• Solicitud y acopio de la información para el reporte de avances
• Verificación y consolidación de la información
• Registro de avances en el PASH</td></tr>
<tr><td colspan="2">Insumos utilizados</td><td>Procesos de los que toma sus insumos</td></tr>
<tr><td colspan="2">○ MIR 2018
○ Fuentes de información utilizadas para el cálculo de los indicadores
○ Formato de reporte de avance de metas de avance (elaborado en Excel por la CPG)</td><td>Planeación
Producción</td></tr>
</table>

Productos del proceso	Procesos que utilizan sus productos
• Reporte de avances en las metas comprometidas de los indicadores de desempeño	○ Planeación
Sistemas utilizados	1. Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) 2. Base de datos para registro de avances (Formato Excel)

i. Descripción de actividades

El proceso de Monitoreo involucra a la Coordinación de Políticas de la Gestión (CPG), a la Subdirección de Programación Regional y Gasto Directo (SPRGD) que depende de la Dirección de Programación y Evaluación (DPE), y a enlaces de las seis Direcciones Generales de la Subsecretaría, asimismo, involucra a la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) de la SHCP que es la instancia a la que se reportan los avances en el cumplimiento de las metas de los indicadores contenidos en la MIR dependiendo de la frecuencia de reporte de los avances en el cumplimiento de metas de cada uno de los indicadores que establecen las DG. Si bien, la CPG se basa en las actividades establecidas en el Calendario para el Reporte de Avances de las Metas Comprometidas en los indicadores de desempeño, contenido en el apartado VI: de los "Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la MIR de los Programas presupuestarios", emitidos por la SHCP, para registrar dichos avances en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), se evidenció que no existe un proceso documentado de las actividades que se realizan de manera interna para recabar y consolidar la información vertida por las Direcciones Generales. Dichas actividades fueron identificadas mediante trabajo de campo, y se describen a continuación:

- **Reunión de planeación y definición sobre el reporte del avance de las metas comprometidas de los indicadores de la MIR**

El personal a nivel central, específicamente la CPG, se encarga del monitoreo de la MIR. Para ello, reúne a los enlaces de cada Dirección General al inicio de cada año con la finalidad de planear cómo se llevará a cabo el monitoreo de la MIR, así como la calendarización de los reportes. En dicha reunión se resuelven dudas sobre cómo se debe reportar la información del avance de las metas de los indicadores de la MIR.

- **Solicitud y acopio de la información para el reporte de avances**

En el calendario trimestral contenido en los Lineamientos para la Revisión y Actualización de Metas, Mejora, Calendarización y Seguimiento de la MIR que establece la SHCP, se especifican cuatro periodos para los reportes de avances de las metas de los indicadores: el primero se realiza en el mes de abril; mientras que, el segundo reporte se presenta en julio y el tercero en octubre; finalmente, el cuarto reporte, que corresponde a los tres meses restantes del año, se elabora y presenta en el mes de enero del año siguiente. Con base en las fechas estipuladas en los Lineamientos, la CPG solicita a cada DG, a través de sus enlaces, la información sobre el avance de metas de los indicadores que cada una debe reportar.

Lo anterior, se lleva a cabo por medio de un formato de reporte de avance de metas de indicadores, elaborado en formato Excel de manera interna en el que se reporta de manera específica el indicador que corresponde a cada Dirección General; este formato contiene la información del reporte del periodo inmediato anterior, así como la meta programada para el periodo que se va a reportar, con la finalidad de que las áreas tengan claridad en el comportamiento de sus indicadores**.**

- **Verificación y consolidación de la información**

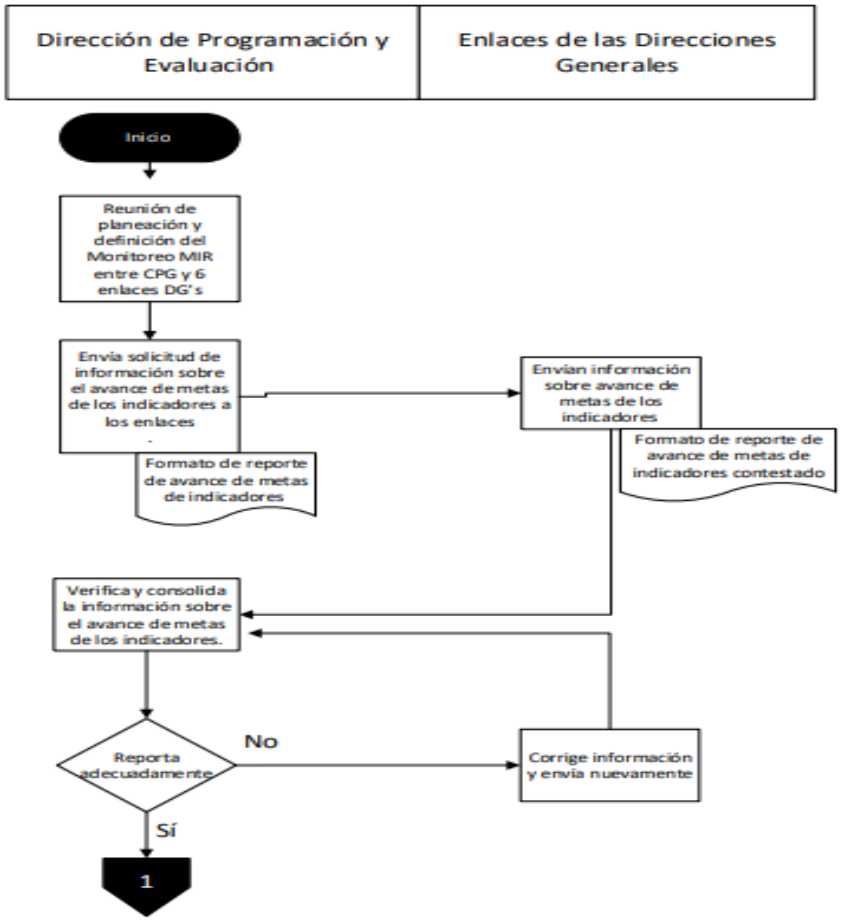
Una vez recibida la información, la CPG verifica que las áreas hayan reportado debidamente la información con respecto al avance de sus indicadores y que hayan justificado de manera pertinente la variación, al alza o a la baja, en el cumplimiento de las metas. Si la información es correcta, se procede al registro en el PASH, de no ser así, se regresa a las Dirección General para su corrección.

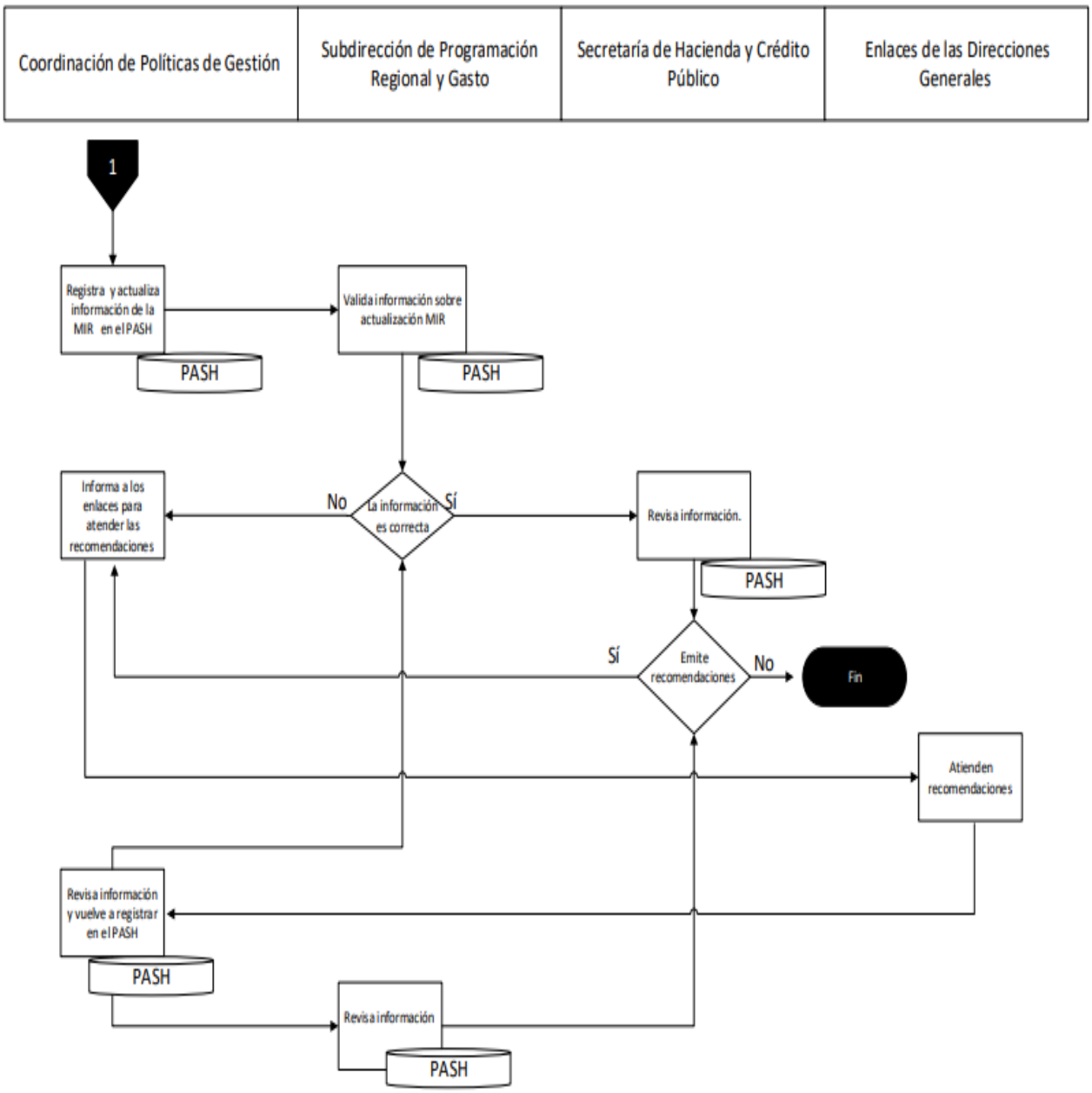
- **Registro de avances en el PASH**

Posterior a la verificación y consolidación de la información, la CPG registra los avances de las metas de los indicadores comprometidas, así como sus justificaciones en caso de incumplimiento, en el PASH, una vez registrada la información, la DGPOP, por medio de la SPRGD, valida el registro de avance, en caso de tener comentarios o recomendaciones, la CGP, informa a las Direcciones Generales para que atiendan estas recomendaciones.

Una vez hechas las modificaciones pertinentes, se vuelve a registrar, la SHCP valida y concluye el proceso.

Diagrama de Flujo Proceso de Monitoreo




Coordinación de Políticas de Gestión
Subdirección de Programación Regional y Gasto
Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Enlaces de las Direcciones Generales
1
Registra y actualiza información de la MIR en el PASH
PASH
Valida información sobre actualización MIR
PASH
Informa a los enlaces para atender las recomendaciones
No
La información es correcta
Sí
Revisa información.
PASH
Sí
Emite recomendaciones
No
Fin
Atienden recomendaciones
Revisa información y vuelve a registrar en el PASH
PASH
Revisa información
PASH

ii. Insumos

Los insumos que se requieren para llevar a cabo el proceso de Monitoreo son la MIR del ejercicio, fuentes de información utilizadas para el cálculo de los indicadores y el formato de reporte de avance de indicadores que se envía a las DG.

La MIR del ejercicio actual es la herramienta principal de este proceso y toda la información que la conforma se registra en el PASH. Los reportes de medios de verificación, o las fuentes de información debieran servir como un insumo para el cálculo de los indicadores de cada Dirección General a la que le corresponde el reportar el avance de sus indicadores.

Asimismo, el Formato de reporte de avance de indicadores, elaborado de manera interna en Excel por la CPG, contiene información detallada sobre los avances específicos del indicador que corresponde a cada Dirección General. En este, también se reportan las justificaciones pertinentes, en caso de que no se haya avanzado en una meta comprometida. La estructura del formato en Excel funciona como un control para evitar confusiones entre las Direcciones Generales y la CPG. Dicho formato se manda de manera individual a cada uno de los enlaces, con la los apartados que debe llenar con la información según el indicador que reporte.

iii. Productos

El proceso de Monitoreo arroja un producto en específico: Reporte de avances en las metas comprometidas de los indicadores de desempeño, mismo que recaba la CPG para, posteriormente, reportar en el PASH.

Si bien, se han hecho esfuerzos importantes para mejorar el diseño de la MIR, el trabajo de campo evidenció, que solo los enlaces de las Direcciones Generales asignados al diseño de los indicadores y al reporte de sus avances, así como el personal encargado de su consolidación, conocen este instrumento de medición. Asimismo, el Reporte de avances en las metas comprometidas debiera ser utilizado en el proceso de Planeación para hacer ajustes al diseño y operación del Programa toda vez que, tal como lo establece CONEVAL en su Metodología para la Construcción de la Matriz de Indicadores Para Resultados, los indicadores son el instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados. En ese sentido, con la información que arrojen los reportes de avances es posible determinar la pertinencia del planteamiento de la MIR; indicadores que se encuentren fuera del intervalo de 90%-130% de cumplimiento muestran una deficiencia en

el diseño propio de la MIR misma que se constituye como la herramienta de planeación que identifica en forma resumida los objetivos de un programa lo que significaría un replanteamiento de la planeación del Pp.

No obstante, mediante el trabajo de campo se reflejó que hasta el momento la información que emite el Reporte no se ha utilizado para hacer modificaciones de diseño ni para modificar la operación del Programa, sino solo para considerarlo en el diseño de indicadores de la MIR del siguiente periodo.

iv. Recursos

Respecto a los recursos humanos utilizados para la ejecución del proceso de Monitoreo, se cuenta con personal suficiente y con los perfiles adecuados acorde con la información recopilada en el trabajo en campo. Cabe mencionar que la CGP imparte al inicio del año una capacitación de manera interna a los enlaces de las Direcciones Generales encargados del Reporte de los avances de los indicadores que consiste en aclarar dudas sobre el cómo se debe reportar la información. Es en esta misma reunión donde se comunican las fechas del calendario que establecen los Lineamientos para la revisión y actualización de metas y seguimiento de las MIR de los Programas presupuestarios, de la SHCP.

Como se mencionó anteriormente esta es una iniciativa a nivel central, por parte del personal responsable del proceso, la CPG. Tomando en cuenta lo anterior, y mediante el trabajo de campo, se evidenció que la ejecución de este proceso, el cómo reportar los indicadores, así como el entendimiento de la lógica de la MIR se aprendieron sobre la marcha y de manera autodidacta. Debido a lo anterior, se mencionó durante el trabajo en campo que cuando hay cambio de personal pueden existir impactos negativos para la ejecución de este proceso, ya que se toma tiempo en la capacitación del nuevo personal. Adicionalmente, cabe mencionar que, para el proceso de Monitoreo no existe otro tipo de capacitación, más allá de la retroalimentación y asesoría interna que se ha mencionado.

Si bien, los reportes se han realizado de manera eficiente, a nivel central se mencionó durante el trabajo de campo, que resultaría útil recibir asesoría o capacitación externa por parte de expertos en tema de la MIR.

v. Sistemas

Para el Proceso de Monitoreo se detectó que únicamente se utiliza el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) que es un programa automatizado que permite el control

de la SHCP de todos los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal y en el cual se lleva a cabo el subproceso de actualización de la MIR. En este Portal se registran de manera trimestral los avances de las metas de cada indicador asociado al Programa G003.

Asimismo, a nivel central se cuenta con un registro por parte del personal que consolida la información pertinente a la MIR, este consta de un formato en Excel, que da cuenta de los avances de las metas de los indicadores, sirve como un control de la información que se debe reportar, e igualmente permite que la información sea mayormente asimilable y clara para las áreas responsables.

Cabe mencionar que los sistemas de información sirven como una fuente de información útil para los sistemas de monitoreo a nivel central, pues se lleva un control de los avances de las metas de cada Dirección General, asimismo el archivo Excel sirve como un mecanismo de control interno para el mejor de desarrollo del subproceso de actualización de la MIR.

vi. Coordinación

Para el proceso de Monitoreo, se lleva a cabo una coordinación entre la CPG, a través de la SPRGD, que depende de la DGPP que a su vez es el enlace oficial y directo con la SHCP, esta coordinación fluye mediante correo electrónico, así como por medio de la plataforma de la SCHP, el PASH. Asimismo, la CPG se coordina con los enlaces de cada DG con la finalidad de realizar una capacitación inicial para aclarar dudas sobre cómo se debe reportar la información. En esta misma reunión se comunican las fechas del calendario que establecen los Lineamientos para la revisión y actualización de metas, calendarización y seguimiento de las MIR de los Programas presupuestarios, de la SHCP. Posteriormente la CPG se coordina por medio de correo electrónico con los enlaces de las Direcciones Generales para recabar la información sobre el reporte de los avances de los indicadores que se deben reportar al PASH de manera trimestral, en el caso de que surjan dudas o comentarios la se llevan a cabo reuniones, así como llamadas telefónicas. Finalmente, la coordinación para llevar a cabo el reporte de avances de indicadores con la SHCP es a través del PASH.

Por medio del trabajo de campo, se evidenció que el proceso de Monitoreo se realiza de forma fluida y sin contratiempos. El hecho de que este proceso se ejecute en apego al calendario y a los Lineamientos de la SHCP, ha dado orden a este proceso. Además, la coordinación interna para consolidar información también es satisfactoria pues se cumple en tiempo y forma con los reportes.

vii. Riesgos y controles

Si bien el proceso de Monitoreo se lleva a cabo en tiempo y forma, y el reporte de los avances se da en apego al calendario trimestral que establece la SHCP en sus Lineamientos para la revisión y actualización de metas, mejora, calendarización y seguimiento de la MIR, por medio del trabajo de campo se identificó que uno de los riesgos que pueden presentarse en la implementación del resto de las actividades del proceso se debe a que no existe un Manual que documente los pasos, establezca las actividades, y asigne responsables del proceso. Si bien, hay una coordinación entre áreas, existe el riesgo de la pérdida de información que se materializaría ante una eventual rotación del personal.

Asimismo, por medio de trabajo de campo se evidenció que el uso del Formato de reporte de avances que se construyó de manera interna, funciona como un control para llevar a cabo el monitoreo de las fechas límite de registro en el PASH, así como de las modificaciones y comentarios que se deben incorporar por cada indicador. De la misma forma el PASH funge como un control para cumplir con el reporte de avances en el marco de las fechas límite para subir la información, así como el registro de información de periodos anteriores.

viii. Opinión de actores

En términos generales, se evidenció que el proceso de Monitoreo se lleva a cabo de manera eficaz, se cumple en tiempo y forma, y existe una buena coordinación entre los actores involucrados. Sin embargo, se identificó que se debe poner énfasis la capacitación para el cálculo y reporte de avances de indicadores, así como para entender la lógica de la MIR, pues inicialmente no se contó con esta y el personal fue aprendiendo sobre la marcha.

No obstante, se considera que este proceso ha tenido buenas prácticas, entre ellas la iniciativa de llevar a cabo reuniones para planear el proceso de Monitoreo, así como la capacitación de los enlaces de las Direcciones Generales que están involucrados en este proceso. Asimismo, el uso del Formato de reporte de avances, que funciona como un control para llevar a cabo el monitoreo de las fechas límite de registro en el PASH, así como de las modificaciones y comentarios que se deben incorporar por cada indicador, ha servido para que el proceso se lleve a cabo de manera eficiente.

ix. Valoración general del proceso

El proceso de Monitoreo cumple con el seguimiento de avances en las metas de los indicadores del Pp G003, sin embargo, el proceso no se toma en cuenta para hacer cambios en el diseño o en la operación del Programa por lo que sería deseable articular con mayor eficacia el proceso de Monitoreo con el de Planeación, para que este sirviera como base para realizar mejoras en el diseño u operación del Programa según se requiera.

Este proceso se lleva a cabo de manera eficiente, pues cumple con lo cometido en tiempo y forma, sigue una serie de pasos de forma sistemática y cuenta con una buena coordinación entre los actores involucrados. En ese sentido, por medio del trabajo de campo, se da cuenta cómo se ha logrado consolidar y armonizar en el sentido en que no se presentan cuellos de botella.

Si bien el proceso se lleva a cabo de manera eficiente, se resalta la necesidad de contar con capacitación adecuada en la materia de reporte de avance de las metas de los indicadores, así como en el tema de la MIR, adicionalmente, es oportuno documentar este proceso en un Manual con la finalidad de dar continuidad a la serie de actividades que se llevan a cabo, y estandarizar los procedimientos que forman parte de este proceso.

G. Proceso de Evaluación Externa

Definición del proceso	Proceso, coordinado por una unidad administrativa ajena a la operación del Pp, pero (idealmente) con la participación de la UR del Pp, mediante el cual se define la agenda de evaluación externa del Pp, se definen las metodologías o los TdR, se contratan las evaluaciones externas (de cualquier tipo), se recaba la información que será entregada a los equipos evaluadores, se realiza el seguimiento durante el desarrollo de las evaluaciones externas, se aprueban los informes finales de las evaluaciones externas, se notifica a las instancias correspondientes sobre la conclusión de las evaluaciones externas y se definen Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) y realizar su seguimiento

Documentos normativos y operativos	Actores participantes
• Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria • Programa Anual de Evaluación 2018 • Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación • Manual de Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación. • Mecanismo para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de Informes y Evaluaciones a los Programas Presupuestarios de la Administración Pública Federal • Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Federales de la Administración Pública Federal.	1 Dirección General de Planeación y Evaluación. (DGPE) 1.1 Dirección de Análisis e Instrumentos. (DAI) 2 Coordinación de Asesores de la Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental. (Coordinación) 3 Dirección de Recursos Materiales y Servicios (DRMS) 4 Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

Listado de actividades

Análisis de las evaluaciones externas a programas federales del sector ambiental

- Recepción del Programa Anual de Evaluación
- Turnar a la Coordinación de Asesores del Programa G003 mediante oficio
- Elaboración de los TDR
- Aprobación de los TDR
- Emisión de convocatoria, análisis de propuestas y selección de equipo evaluador
- Adjudicación y Contratación
- Inicio de la Evaluación
- Atención a los requerimientos de información
- Realización de reuniones y entrevistas para recabar información
- Entrega y revisión de informes preliminares
- Entrega del informe final
- Revisión del Informe Final en cumplimiento a los Términos de Referencia
- Entrega a Instancias Globalizadoras
- Publicación de los resultados de la evaluación en la página de la SEMARNAT.

Seguimiento a la atención de las recomendaciones derivadas de evaluaciones externas.

- Con base en la normatividad, se instrumenta el proceso para la atención a las recomendaciones derivadas de la evaluación externa realizada.
- Identificación, análisis y clasificación de las recomendaciones, de manera conjunta entre la DGPE y la Coordinación de Asesores de la SGPA, lo cual se establece en el Documento de Posición Institucional del Pp.
- Elaboración del Instrumento de Trabajo (Documento de Trabajo/Documento Institucional) en el que se definen los compromisos asumidos.
- Capturar el instrumento de trabajo y anexar el Documento de Posición Institucional, en el Sistema para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (SSAS) del CONEVAL.
- Comunicado formal a Instancias Globalizadoras sobre los compromisos de mejora
- Elaboración del Reporte de Avance, para el seguimiento de los compromisos de mejora por parte de la Coordinación de Asesores de la SGPA.
- Se turna el Reporte de Avances a la DGPE para su envío a las instancias globalizadoras

Insumos utilizados	Procesos de los que toma sus insumos
• Programa Anual de Evaluación 2018 • Recomendaciones de Evaluaciones Externas previas para generación de ASM	No Aplica
Productos del proceso	**Procesos que utilizan sus productos**
• Informe final de Evaluación Externa al Programa • Documento de Trabajo para la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora Específicos • Documento Institucional para la Atención de los ASM institucionales • Reportes de Avances de los ASM	Si bien el proceso de Planeación debiera usar los productos del proceso de Evaluación, hasta el momento el G003 sólo ha sido evaluado en una ocasión, cuya fecha de conclusión fue en diciembre de 2017, por lo que no fue utilizada en el Proceso de Planeación.
Sistemas utilizados	Sistema para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (SSAS)

i. Descripción de actividades

El proceso de Evaluación Externa involucra dos unidades independientes: la Dirección General de Planeación y Evaluación (DGPE) y la Coordinación de Asesores de la Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental; pero únicamente cuenta con procedimientos documentados en el Manual de Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación (DGPE), por lo que las actividades de la Coordinación fueron recabadas mediante trabajo de campo.

El Manual de Procedimientos de la DGPE documenta dos procedimientos:

a) Análisis de las evaluaciones externas a programas federales del sector ambiental.
b) Seguimiento a la atención de las recomendaciones derivadas de evaluaciones externas.

a) Análisis de las evaluaciones externas a programas federales del sector ambiental.

El proceso de evaluación inicia con la Recepción del Programa Anual de Evaluación (PAE) emitido y publicado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) generalmente entre la última semana de enero y la primera de febrero de cada año, por parte de la DGPE, para posteriormente hacer del conocimiento a las Unidades Responsables encargadas de operar el Pp sujeto a evaluación, en este caso el Pp G003, notificándole a través de un oficio sobre la necesidad de realizar una Evaluación Externa al G003 tal y como lo mandata el PAE.

Existen actividades realizadas por Unidades Administrativas para atender la necesidad de llevar a cabo una Evaluación al Pp G003 que no están normadas, pero fueron identificadas mediante el trabajo de campo y enlistan a continuación:

- La Coordinación recibe mediante oficio, generalmente la primera semana del mes de febrero de cada año, el requerimiento de realizar una evaluación externa al G003 junto con el PAE que permite identificar el tipo de evaluación y el plazo en el que debe realizarse.
- La Coordinación elabora el modelo de Términos de Referencia (TdR) basado en el Modelo establecido por la SHCP, bajo el cual deberá realizarse la evaluación y turna para su revisión y propuesta de ajustes a la Dirección de Análisis e Instrumentos de la DGPE.
- La DAI revisa el documento y realiza observaciones o comentarios al mismo y turna a la Coordinación para su atención.
- La Coordinación recibe el Modelo de TdR con las observaciones realizadas y las atiende y envía mediante un correo electrónico para su aprobación a la DGPE, misma que lo hace llegar a través de un oficio a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (la instancia globalizadora) para que otorgue su Visto Bueno (Vo.Bo.) que hace llegar a través de un oficio de respuesta.

- Una vez obtenido el Vo.Bo. de ambos actores, la Coordinación turna los TdR a la Dirección de Recursos Materiales y Servicios (DRMS) para que esta emita la convocatoria para la contratación del servicio de Evaluación.
- La DRMS emite la convocatoria y lleva a cabo el concurso con el fin de recabar las propuestas técnicas de los interesados en llevar a cabo la evaluación externa al programa y turnarlas a la Coordinación.
- La Coordinación recibe por parte de la DRMS las propuestas técnicas y económicas recibidas, las evalúa y selecciona la propuesta que habrá de realizar el servicio.
- La DRMS emite el fallo y se lleva a cabo la contratación del equipo evaluador externo.
- Se da inicio a la Evaluación Externa y se atiende la solicitud de información y demás requerimientos realizados por el equipo evaluador solicitando a las UR del Programa los documentos o información necesaria.

A partir de este paso, las actividades realizadas por la Coordinación convergen y se alinean al procedimiento de la DGPE denominado “Análisis de las evaluaciones externas a programas federales del sector ambiental”. En adelante se mencionan las actividades haciendo hincapié en el hecho de que, a diferencia de la Coordinación, las que ejercen en la DGPE sí se encuentran documentadas.

- En general las actividades consecuentes se relacionan a la revisión de los informes preliminares, la realización de comentarios y/u observaciones a dichos informes con base en TdR, para su atención según los tiempos determinados en los TdR en función de las fechas establecidas para los pagos de cada entregable, así como para la difusión a las áreas responsables de la operación del Pp G003.
- La Coordinación recibe el informe final de la evaluación, lo revisa y emite comentarios que se turnan a la DGPE para que realice comentarios y observaciones adicionales que deberán ser atendidas por el equipo evaluador.
- Una vez atendidas las observaciones, se da el Vo.Bo. por parte de la DGPE al informe final para su envío y se elabora el oficio para su notificación a las instancias globalizadoras (SHCP, SFP).

De esa manera y con la publicación de los informes a la página web de la SEMARNAT para su difusión en apego a la normatividad, se da por concluida la evaluación externa del Pp G003.

b) Seguimiento a la atención de las recomendaciones derivadas de evaluaciones externas.

Una vez concluida la evaluación o informe del Pp, se procede al análisis de las recomendaciones y hallazgos mediante el cual se identifican y se seleccionan los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) establecido en el Mecanismo para el seguimiento a los ASM, para los cuales la DGPE cuenta con un procedimiento documentado para su atención en su Manual denominado "Seguimiento a la atención de las recomendaciones derivadas de evaluaciones externas" en el cual se define, a través de sus políticas de operación, el deber de recabar y documentar la información referente a las acciones concertadas derivadas de las recomendaciones a la evaluación del Programa, para el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). Las actividades realizadas para la consecución de dicho objetivo se llevan a cabo en apego a las actividades documentadas en el apartado Descripción del Procedimiento y que se mencionan de manera general a continuación:

- Con base en la normatividad, se instrumenta el proceso para la atención a las recomendaciones derivadas de la evaluación externa realizada.
- Identificación, análisis y clasificación de las recomendaciones, de manera conjunta entre la DGPE y la Coordinación de Asesores de la SGPA, lo cual se establece en el Documento de Posición Institucional del Pp.
- Elaboración del Instrumento de Trabajo (Documento de Trabajo/Documento Institucional) en el que se definen los compromisos asumidos.
- Capturar el instrumento de trabajo y anexar el Documento de Posición Institucional, en el Sistema para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (SSAS) del CONEVAL.
- Comunicado formal a Instancias Globalizadoras sobre los compromisos de mejora
- Elaboración del Reporte de Avance, para el seguimiento de los compromisos de mejora por parte de la Coordinación de Asesores de la SGPA.
- Se turna el Reporte de Avances a la DGPE para su envío a las instancias globalizadoras.

Cabe mencionar que, conforme al documento Mecanismo para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de Informes y Evaluaciones a los Programas Presupuestarios de la Administración Pública Federal, los nuevos Aspectos se definen y clasifican en el mes de abril de cada año, esto se realiza con base en las evaluaciones realizadas durante el ejercicio fiscal anterior. Una vez clasificados los ASM, las UR (s) responsable (s) de atenderlos deberán realizar las acciones conducentes a efecto de cumplir

con los compromisos establecidos y reportar a la Coordinación de Asesores de la SGPA los avances en los meses de marzo y septiembre.

Por su parte, la Coordinación de Asesores de la SGPA elaborará el "Reporte de avances de los compromisos de mejora", el cual turnará a la DGPE para su envío a las instancias globalizadoras.

Con respecto a la atención de las recomendaciones derivadas de evaluaciones externas, es importante señalar que actualmente no existe información mediante la cual se pueda corroborar el nivel de avance de atención a las recomendaciones; ello, debido a que el Pp G003 cuenta únicamente con una evaluación la cual concluyó en diciembre de 2017. Dado lo anterior, al momento sólo se cuenta con el Documento de Trabajo en el que se registraron los tres ASM comprometidos para ser finalizados en 2019. Asimismo, se cuenta con el Documento de Posición Institucional el cual justifica la pertinencia y factibilidad de los ASM. Los tres ASM registrados son:

I. Elaborar un diagnóstico integral del Programa Presupuestal G003, que:

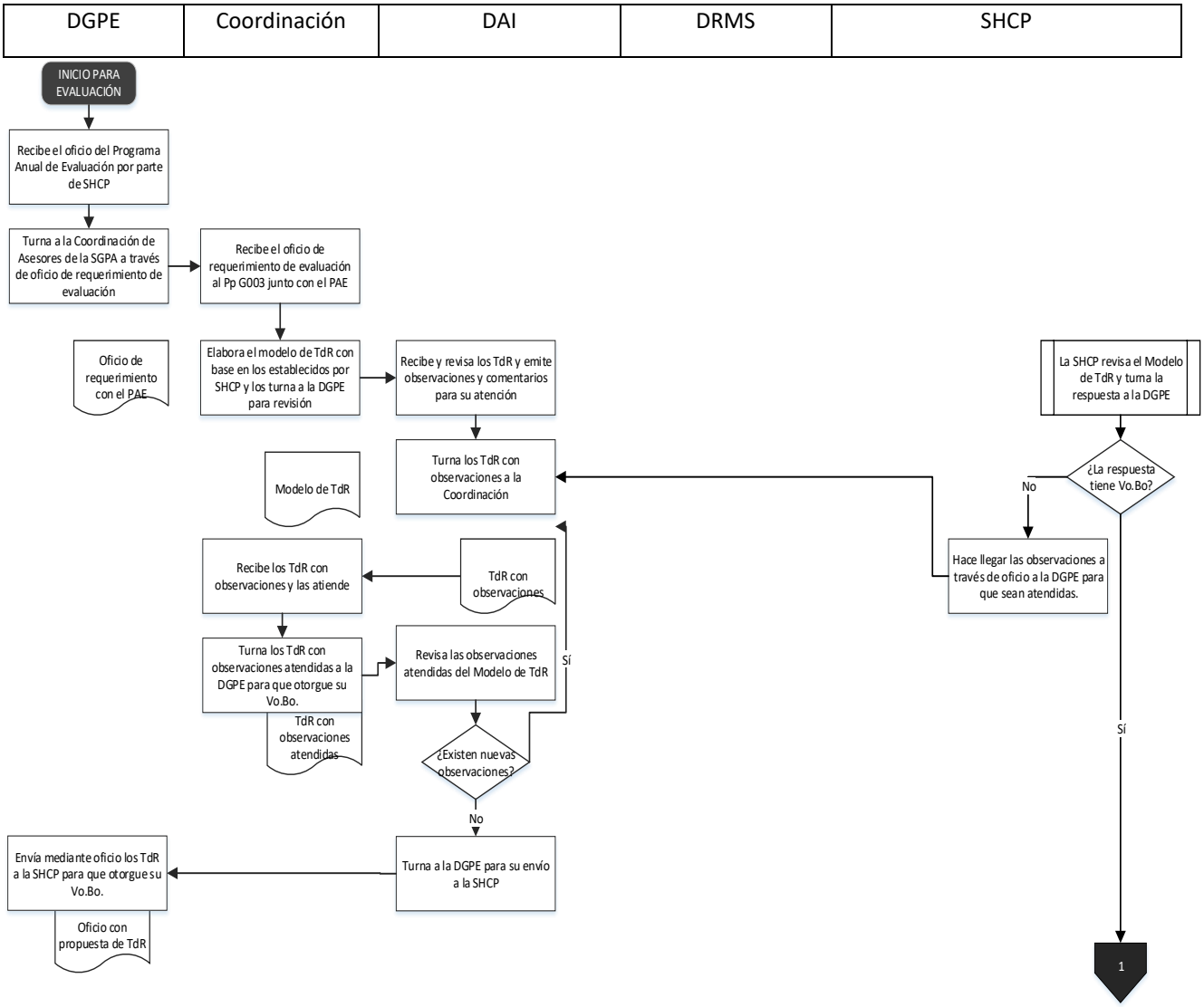
- Revise y, en su caso, replantee el problema o necesidad que busca atender.
- Realice un árbol de problemas y de objetivos consistente con la MIR que se defina.
- Verifique la adecuación y sustento técnico de los indicadores y sus metas.
- Defina el sustento teórico y de causalidad a la definición de los indicadores y sus metas.
- Defina, caracterice y cuantifique la población potencial y objetivo.

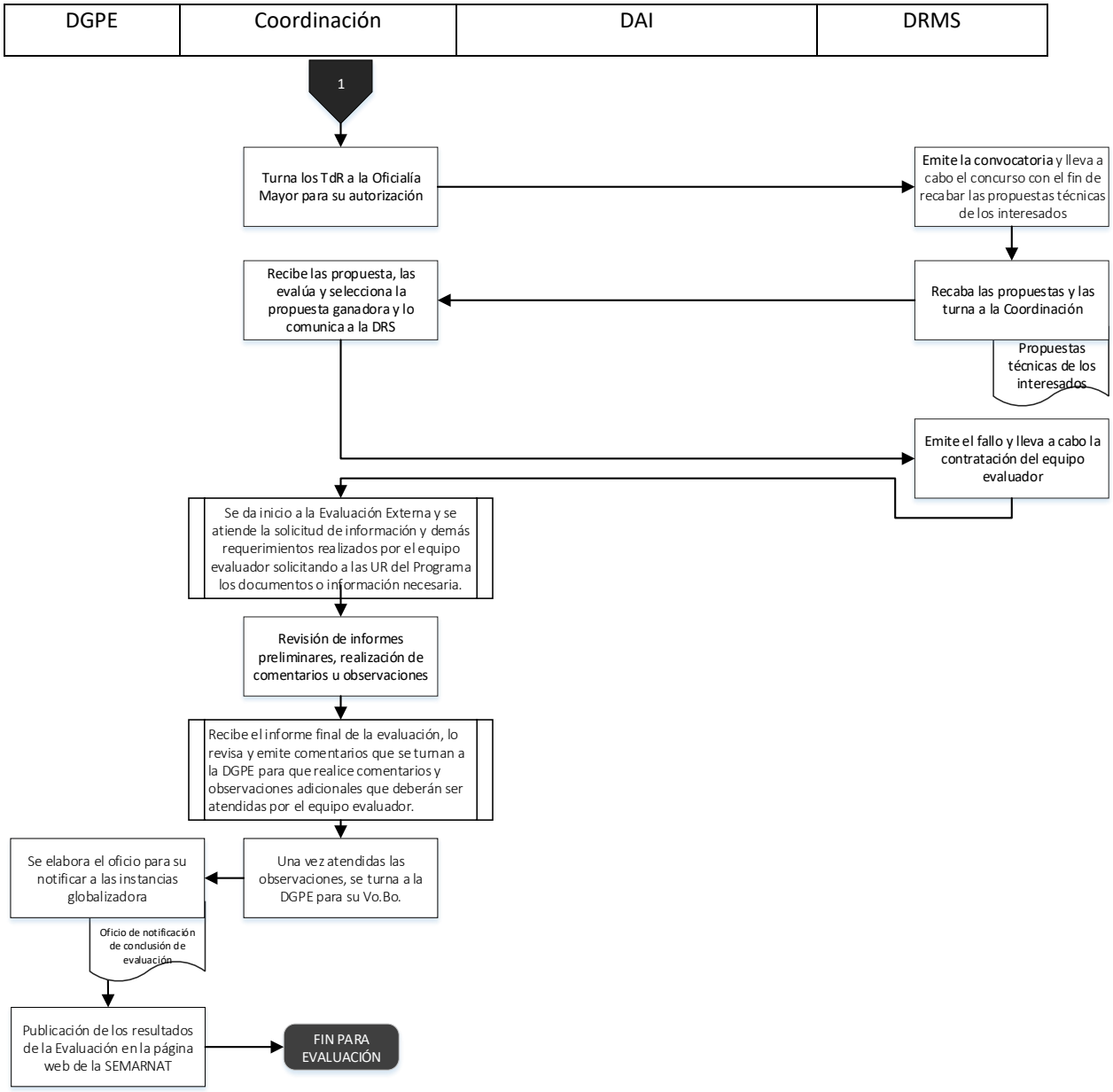
II. Elaborar un estudio en el que se describan los resultados puntuales que ha tenido el Programa con el propósito de establecer los logros específicos, así como las relaciones de causalidad entre medios y fines.

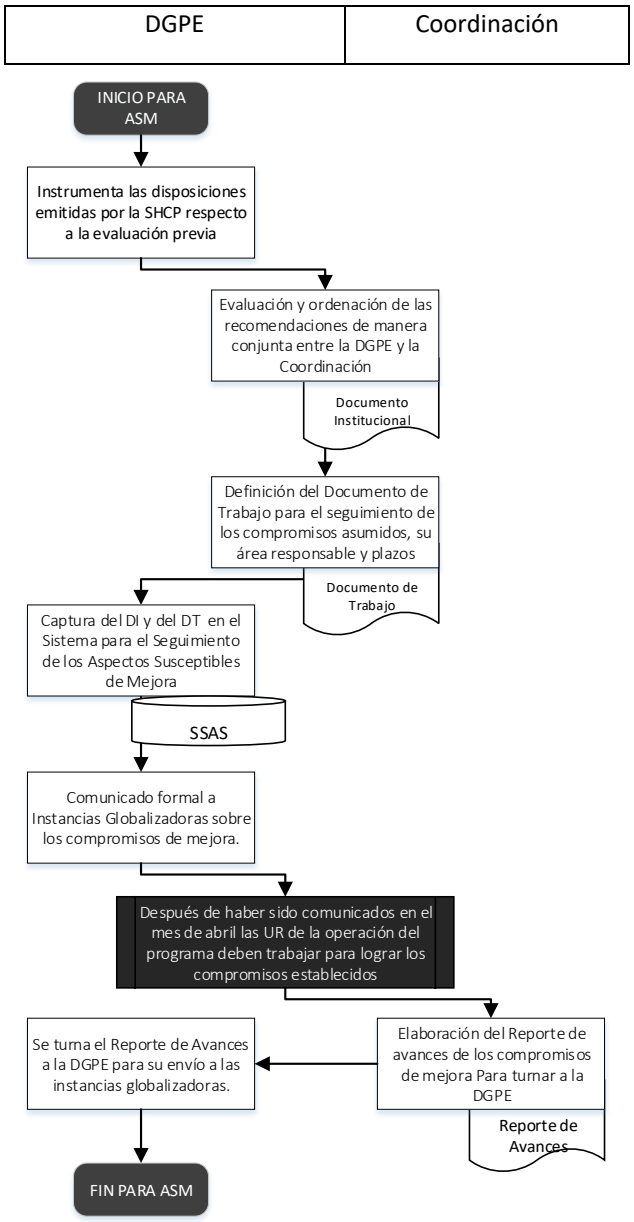
III. Sistematizar la encuesta de servicios que realiza la Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental (SGPA) a través del Espacio de Contacto Ciudadano.

Al respecto, es importante reiterar que el reporte de avances debe realizarse durante los meses de marzo y septiembre de cada año; en tanto que, la clasificación de los ASM se realiza en abril. Por tal motivo, aún no se ha reportado avance alguno.

Diagrama de flujo del Proceso de Evaluación Externa




DGPE
Coordinación
DAI
DRMS
1
Turna los TdR a la Oficialía Mayor para su autorización
Emite la convocatoria y lleva a cabo el concurso con el fin de recabar las propuestas técnicas de los interesados
Recaba las propuestas y las turna a la Coordinación
Propuestas técnicas de los interesados
Recibe las propuesta, las evalúa y selecciona la propuesta ganadora y lo comunica a la DRS
Emite el fallo y lleva a cabo la contratación del equipo evaluador
Se da inicio a la Evaluación Externa y se atiende la solicitud de información y demás requerimientos realizados por el equipo evaluador solicitando a las UR del Programa los documentos o información necesaria.
Revisión de informes preliminares, realización de comentarios u observaciones
Recibe el informe final de la evaluación, lo revisa y emite comentarios que se turnan a la DGPE para que realice comentarios y observaciones adicionales que deberán ser atendidas por el equipo evaluador.
Una vez atendidas las observaciones, se turna a la DGPE para su Vo.Bo.
Se elabora el oficio para su notificar a las instancias globalizadora
Oficio de notificación de conclusión de evaluación
Publicación de los resultados de la Evaluación en la página web de la SEMARNAT
FIN PARA EVALUACIÓN


DGPE
Coordinación
INICIO PARA ASM
Instrumenta las disposiciones emitidas por la SHCP respecto a la evaluación previa
Evaluación y ordenación de las recomendaciones de manera conjunta entre la DGPE y la Coordinación
Documento Institucional
Definición del Documento de Trabajo para el seguimiento de los compromisos asumidos, su área responsable y plazos
Documento de Trabajo
Captura del DI y del DT en el Sistema para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora
SSAS
Comunicado formal a Instancias Globalizadoras sobre los compromisos de mejora.
Después de haber sido comunicados en el mes de abril las UR de la operación del programa deben trabajar para lograr los compromisos establecidos
Se turna el Reporte de Avances a la DGPE para su envío a las instancias globalizadoras.
Elaboración del Reporte de avances de los compromisos de mejora Para turnar a la DGPE
Reporte de Avances
FIN PARA ASM

ii. Insumos

Los insumos que se requieren para llevar a cabo el proceso de Evaluación Externa se pueden abordar en dos diferentes etapas.

Para realizar la Evaluación del Programa G003 es necesario tener como insumo el Programa Anual de Evaluación de los Programas Federales y de los Fondos de Aportaciones Federales para el Ejercicio Fiscal del año determinado, que tiene como objetivo dar a conocer las evaluaciones que se llevarán a cabo o iniciarán en dicho ejercicio fiscal, así como las políticas, programas y acciones a los que se aplicarán.

Dicho Programa Anual de Evaluación emitido y publicado conjuntamente por la SHCP y el CONEVAL entre enero y febrero de cada año, es recibido por la DGPE de la SEMARNAT y comunicado a su vez por esta misma a las Unidades Responsables de los Programas o Fondos que se evaluarán. Para el caso del Programa G003, la unidad que es comunicada es la Coordinación de Asesores de la Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental.

El insumo necesario para la generación de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que serán clasificados y comprometidos en el mes de abril de cada año son las recomendaciones realizadas en el Informe Final de la Evaluación del Programa del ejercicio del año anterior.

Se considera que ambos insumos son suficientes y pertinentes para la consecución del objetivo del Proceso de Evaluación Externa. En el caso del PAE, la normativa establecida en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley de Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley de Coordinación Fiscal y las Leyes Generales de Contabilidad Gubernamental y de Desarrollo Social lo facultan y le otorgan la ponderación suficiente para iniciar un proceso de esta magnitud.

Asimismo, para poder dar seguimiento a los Aspectos Susceptibles de mejora es necesario contar con los propios ASM con la finalidad de monitorear y dar seguimiento a los avances que se vayan obteniendo.

iii. Productos

El proceso de Evaluación Externa arroja cuatro productos en específico: el primero de ellos es el informe final de la evaluación el cual debe estar alineado a los TdR previamente definidos y que cuenta con la revisión y el Visto Bueno tanto de las Unidades Responsables del Pp G003 como de la DGPE. Los actores a los que se les entrega dicho producto son la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública en su calidad de instancias globalizadoras.

Los otros productos están relacionados a los Aspectos Susceptibles de Mejora. A partir de las recomendaciones de la evaluación previa se generan nuevos ASM que son comprometidos a través de dos Documentos dependiendo de su clasificación. Cuando se trata de ASM específicos se plasman en un Documento de Trabajo, mientras que si se clasifican como institucionales generan un Documento Institucional, mismos que ya fueron elaborados por la Coordinación y la DGPE y entregados vía la plataforma SSAS y de manera física mediante oficio a la SHCP con respecto a los ASM derivados de la Evaluación de Consistencia y Resultados de 2017. En ambos documentos también se describe la forma en que deben ser implementados tales compromisos, el área responsable y los plazos para su ejecución.

El cuarto y último producto se denomina “Reporte de avances”. En dicho producto se documenta el grado de avance de los compromisos asumidos plasmados en el Documento de Trabajo o Institucional previamente establecido.

Cabe mencionar que, hasta el momento, sólo se cuenta con una evaluación previa del programa, y por la fecha de su conclusión (diciembre de 2017), no fue posible utilizarla como parte del proceso de planeación para el presente ejercicio. Por ello, al ser la primera y única vez en la que se han establecido ASM y llevando a cabo, hasta la fecha, únicamente su clasificación sin haber reportado avances todavía, aun no puede determinarse la efectividad de los productos o si estos han cumplido con su objetivo de contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp G003 por lo que se consideran pertinentes y suficientes puesto que permiten valorar su operación y orientar su gestión a la consecución de resultados de manera más eficaz y eficiente.

iv. Recursos

Respecto a los recursos humanos utilizados para la plena realización del proceso, la evaluación externa cuenta con personal en diferentes unidades administrativas de la SEMARNAT. Parte de ese personal se encuentra en la Dirección General de Planeación y Evaluación, en una de sus Direcciones de Área, así como de su Subdirección correspondiente. La responsabilidad de llevar a cabo este proceso ha recaído en esta Unidad Administrativa desde que se estableció la necesidad de que cada Secretaría de Estado, Entidades o Dependencias contarán con un área encargada de realizar las evaluaciones. Por ello, fue dicho personal el encargado de documentar los procedimientos relacionados a este proceso, por lo que cuentan con el perfil y la experiencia necesaria para su implementación.

En cuanto al personal de la Unidad Responsable, en este caso la Coordinación de Asesores de la SGPA, también ha adquirido la experiencia necesaria para el proceso derivada de las evaluaciones previas realizadas a este Programa, aun cuando no cuenta con procedimientos documentados para ello.

En ese sentido, a través del trabajo de campo, no se identificó la necesidad de contar con una mayor cantidad de personal ni en la DGPE ni en la Coordinación, por lo que en términos generales el personal se considera suficiente y con el perfil adecuado para la realización del Proceso de Evaluación Externa.

v. Sistemas

Para el procedimiento de evaluación externa no se detectaron sistemas específicos que sean utilizados para controlar o eficientizar la implementación del mismo. Sin embargo, dentro de la DGPE, la Dirección de Análisis e Instrumentos ha establecido un reservorio en el cual se registran los resultados e informes de las evaluaciones que les permite contar con archivos y documentos ordenados de una manera más eficiente y de fácil acceso para su consulta. Los datos de dicho reservorio son capturados en herramientas tecnológicas, específicamente en hojas de cálculo de Excel.

Al ser un proceso que involucra a una Unidad ajena a la operación del Pp y a una responsable directamente del mismo aunado al hecho de que, en algún momento del

Proceso, las actividades realizadas por ambas partes se alinean y convergen, no se considera necesario contar con un sistema complejo.

Para la otra parte del proceso, los ASM comprometidos y el seguimiento a los mismos, hasta su conclusión, se capturan en el Sistema para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (SSAS), que es administrado por el CONEVAL. No obstante, en SEMARNAT sólo la DGPE cuenta con acceso. Sin embargo, se cuenta con un histórico en la herramienta Excel en el que se capturan todos los ASM que han definido los diferentes Pp, así como el seguimiento de los mismos hasta el cabal cumplimiento de los mismos.

vi. Coordinación

Como se ha mencionado anteriormente, la coordinación principal se da entre la unidad encargada de las evaluaciones de los Programas Presupuestarios de la SEMARNAT, en este caso la DGPE, y la Unidad Responsable del Programa que para el Programa de Regulación Ambiental está representada por la Coordinación de Asesores de la SGPA que a su vez establece la relación directa con el equipo evaluador externo.

En el caso de la DGPE, la coordinación entre actores de la misma unidad se da en apego a lo establecido en los procedimientos “Análisis de las evaluaciones externas a programas federales del sector ambiental” y “Seguimiento a la atención de las recomendaciones derivadas de evaluaciones externas” documentados en el Manual de Procedimientos. Además, en dichos procedimientos se puede identificar fácilmente la parte en la que la DGPE comunica y recibe información de la Unidad Responsable y los pasos que le suceden.

Respecto a la forma en la que la Coordinación de Asesores se coordina con las Direcciones Generales de la SGPA para los requerimientos de información realizados por el equipo externo evaluador o la difusión de los informes preliminares no existe evidencia documental de procedimientos específicos. En ese sentido, la comunicación se lleva a cabo de manera informal a través de correos electrónicos. De esa misma manera, la Coordinación establece la comunicación informalmente con la DGPE no teniendo documentos que normen dicha coordinación.

vii. Riesgos y controles

Los riesgos identificados que pueden presentarse en la implementación de este Proceso se relacionan con el desfase entre la presupuestación de los recursos y la emisión del Programa Anual de Evaluación. Al realizar la presupuestación con meses de anterioridad a la publicación del PAE, no se garantiza contar con los recursos necesarios que permitan la realización de la evaluación.

Al ser un riesgo que no está ligado directamente a la operación del Programa ni de las Unidades de la Secretaría, es difícil establecer controles para evitar que este riesgo se materialice. No obstante, aunque no se identificó si es el caso de la SGPA, otras Unidades Administrativas de la Secretaría han optado por apartar recursos ante la posibilidad de que en el próximo ejercicio deban realizar evaluación externa a alguno de los Programas de los que son responsables.

No obstante, internamente existe el riesgo de no contar con documentos que instruyan y regulen el actuar de la Coordinación de Asesores como Unidad Responsable del Programa encargada de dar atención a las evaluaciones por lo que, a pesar de que dicha área cuenta con personal con experiencia previa para dicha tarea es posible que ante una situación de rotación de personal se pierda en cierto grado los logros obtenidos en materia de coordinación y capacidad para implementar el proceso. Para este riesgo no se identificaron controles existentes para lo cual deberán de generarse las recomendaciones necesarias.

viii. Opinión de actores

El trabajo de campo permitió obtener información valiosa sobre la opinión de los participantes en este Proceso. En términos generales se detectó que el Proceso aplicado a programas de gestión, como es el caso del Pp G003, demanda más tiempo del personal involucrado comparado con otro tipo de programas debido a la dificultad de aplicarles instrumentos de evaluación generalizados que normalmente son diseñados para otro tipo de programas. Lo anterior provoca que se tenga que hacer revisiones más exhaustivas a los informes preliminares y finales y que al mismo tiempo surjan todo tipo de dudas sobre si el tipo de evaluación que se está aplicando es el más pertinente para la madurez actual del Programa.

No obstante, las áreas involucradas consideran que ha aumentado la difusión y la relevancia que se le da hoy en día al Proceso de Evaluación lo que se traduce en mayor

disposición de las Unidades Responsables para implementar el proceso con la mayor calidad posible. Dicha situación pudo comprobarse para el caso de la Coordinación de Asesores de la SGPA la cual reconoce la importancia de las evaluaciones externas para el Programa G003 y se encuentra siempre dispuesta a atender el proceso.

ix. Valoración general del proceso

El Proceso de Evaluación Externa es fundamental para poder contar con mecanismos que permitan contribuir a mejorar el funcionamiento, la gestión y la organización del Pp G003 Programa de Regulación ambiental. A su vez, las evaluaciones permiten la identificación de áreas de oportunidad y recomendaciones derivadas de las mismas que al atenderse mejoran la operación del programa, permitiendo la consecución de las metas y objetivos de manera más eficaz y eficiente.

La Evaluación del Programa G003 se ejecuta de manera coordinada a través de actividades fluidas que se dan en el marco de una organización funcional y con una comunicación eficiente entre las partes involucradas mismas que reconocen la relevancia que tiene el proceso para la mejora continua del Programa lo que permite contar con actores que se involucran a fondo con el objetivo de llevar a cabo evaluaciones que, de inicio a fin, cumplan con la normatividad en los plazos establecidos.

Por lo anterior, se considera que, debido a la coordinación eficiente, a la disposición de los actores involucrados que han adquirido la experiencia necesaria para implementar el proceso eficazmente y a que los insumos y productos están alineados a una normatividad clara y específica; el proceso de Evaluación Externa es un proceso pertinente que permite el logro de sus objetivos.

No obstante, se debe poner especial atención en los riegos identificados y mencionados previamente, tanto en la posible falta de recursos para llevar a cabo alguna evaluación mandatada causada por el desfase entre los tiempos de programación y de publicación del PAE como del riesgo latente de la pérdida de información por la falta de documentos en los que se plasmen las líneas de acción de la Unidad Responsable del Pp G003 para implementar las evaluaciones externas. Lo anterior implicaría que se materialice el riesgo en detrimento de la buena coordinación existente hoy en día.

7. Medición de los atributos de los procesos y subprocesos

En esta sección se realiza la medición de los atributos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, definidos en el mapa de procesos del Pp. A continuación se definen los atributos en el marco de la evaluación de procesos:

- Eficacia: un proceso es eficaz en la medida en que cumple con sus metas;
- Oportunidad: un proceso es oportuno en la medida en que otorga sus productos (componentes o entregables) o resultados en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos;
- Suficiencia: un proceso es suficiente en la medida en que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos;
- Pertinencia: un proceso es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Pp.[5]

A continuación, se definen los atributos para cada proceso, así como los indicadores para su medición.

A. Proceso de Planeación

Atributo	Eficacia
Definición	El proceso de Planeación es eficaz en la medida en que cumple con la definición del problema o necesidad; elaboración del árbol de problemas y objetivos; determinación de la población o área de enfoque potencial y objetivo; definición de objetivos, indicadores y metas de la MIR, elaboración de la estrategia de cobertura, elaboración de un plan estratégico y de una estrategia de evaluación; así como planeación de los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Programa.
Metas del Proceso	El equipo evaluador no cuenta al momento con los datos acerca de las metas establecidas específicamente para cada una de las Direcciones Generales en el proceso de planeación. Sin embargo, el trabajo de campo muestra que el proceso se propone anualmente la actualización de la MIR y la elaboración del plan de Trabajo y Estrategia Programática.

[5] Las actividades son adecuadas si están en función del logro del objetivo de cada proceso. Por ejemplo, si se verifica que el formato de los mensajes a difundir cumpla con las características necesarias para llegar a la población o área de enfoque objetivo, como sería un mensaje de audio en la lengua indígena de la localidad donde se encuentran los posibles destinatarios o beneficiarios, o bien, como sería un mensaje dirigido a personal operativo del Pp cuyo nivel de estudios promedio pudiera complicar la comprensión de lenguaje técnico utilizado.

Atributo	Eficacia
Cumplimiento de metas	A la fecha, no se cuenta con las estadísticas exactas de cuál ha sido el grado de consecución de las metas establecidas
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la eficacia en el proceso de planeación de los actores involucrados
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso de Planeación se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.
Valor del indicador	a. 5
Valoración cualitativa	Si bien, el proceso de planeación cumple con actividades que le corresponden como la actualización de la MIR, programación y presupuesto y la actualización normativa; estas actividades están desarticuladas entre sí, además no se nutre de otros procesos claves como Control, Monitoreo y Evaluación que pudieran apoyar en la planeación y mejora de diseño y operación del Programa, y sus productos no son utilizados para influir en otros procesos por lo que no está cumpliendo con sus objetivos.

Atributo	Oportunidad	
Definición	El proceso de Planeación es oportuno en la medida en que otorga sus productos (MIR, fichas de indicadores, Propuesta de Plan de Trabajo, Fichas técnicas de trámites) en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos.	
Productos del proceso	**Tiempo determinado para entregar los productos**	**Tiempo promedio en que se entregan los productos**
1. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2. Fichas técnicas de los indicadores 3. Propuesta del Plan de Trabajo 4. Estrategia Programática 5. Fichas técnicas trámites	1. Del 22 de julio a 21 de agosto 2. Direcciones Generales (no se tiene el dato) 3. Dos semanas (Determinado en el oficio de solicitud de información) 4. (No se cuenta con el dato)	1. (No se cuenta con el dato) 2. ídem 3. ídem 4. ídem
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de planeación de los actores involucrados b. Promedio de días de retraso en entrega de información solicitada respecto a la fecha acordada	

Atributo	Oportunidad
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado? b. Número de días de retraso
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.
Valor del indicador	a. 5
Valoración cualitativa	El proceso logra sus productos en el tiempo adecuado para cumplir sus objetivos. Los productos de este proceso regularmente se reportan a un actor externo, y se evidenció, mediante trabajo de campo, que se cumplen oportunamente.

Atributo	Suficiencia
Definición	El proceso de Planeación es suficiente si sus resultados o productos cumplen con definición del problema o necesidad; elaboración del árbol de problemas y objetivos; determinación de la población o área de enfoque potencial y objetivo; definición de objetivos, indicadores y metas de la MIR, elaboración de la estrategia de cobertura, elaboración de un plan estratégico y de una estrategia de evaluación; así como planeación de los recursos financieros y humanos necesarios para el Programa.
Objetivo del proceso	Determinar o definir el problema o necesidad; árbol de problemas y objetivos; población o área de enfoque potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la MIR, estrategia de cobertura, plan estratégico, plan de evaluaciones, entre otros puntos; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Pp para lograr sus objetivos.
Resultados del proceso	Indicadores y metas de la MIR, Propuesta del Plan de Trabajo, Estrategia Programática y Fichas técnicas trámites.
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de planeación de los actores involucrados
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?
Fuentes de información	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.
Valor del indicador	a. 5
Valoración cualitativa	Los resultados que se alcanzan con el proceso no son suficientes para lograr los objetivos del mismo. Si bien, el Programa cuenta con la mayoría de los resultados esperados del proceso de Planeación, no se llevan a cabo los subprocesos de Planeación Estratégica, ni el de Estrategia de Evaluación.

Atributo	Pertinencia
Definición	El proceso de Planeación es pertinente, cuando la planeación estratégica, la programación y presupuesto, la actualización de la MIR , la actualización de la norma, la estrategia de evaluación, así como los productos (Plan estratégico, Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), Fichas técnicas de los indicadores , Propuesta del Plan de Trabajo y Estrategia Programática, Fichas técnicas trámites, y un plan de evaluación) son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Programa.
Objetivo del proceso	Determinar o definir el problema o necesidad; árbol de problemas y objetivos; población o área de enfoque potencial y objetivo; objetivos, indicadores y metas de la MIR, estrategia de cobertura, plan estratégico, plan de evaluaciones, entre otros; así como los recursos financieros y humanos necesarios que requiere el Pp para lograr sus objetivos.
Metas del proceso	El equipo evaluador no cuenta al momento con los datos acerca de las metas establecidas específicamente para cada una de las Direcciones Generales del proceso de planeación. Sin embargo, el trabajo de campo evidencia que el proceso se propone anualmente la actualización de la MIR y la elaboración del Plan de Trabajo y Estrategia Programática.
Actividades del proceso	**Programación y presupuesto** • DPE recibe mediante DGPP oficio de SHCP para solicitar la concentración de estructuras programáticas • Envío Formato de Propuesta de Plan de Trabajo por DPE • Recepción de formato de Propuesta de Plan de Trabajo por medio del Enlace Administrativo • Enlace Administrativo turna formato a cada Dirección General • Cada Dirección general integra su propuesta de Plan de Trabajo y Estrategia Programática por proyecto, programa sustantivo o actividad prioritaria. • Se turna a Enlace Administrativo • Enlace Administrativo turna a DPE **Actualización de la MIR** • Recepción del Reporte de Análisis y Recomendaciones de la MIR del ejercicio anterior • Reunión con enlaces de las DG para actualización de la MIR • Solicitud de información a las áreas • Recolección de información • Reporte al enlace con la SHCP para subir información al PASH **Actualización normativa** • Revisión de las actualizaciones al marco jurídico de actuación de la SGPA. • Determinación de si derivado de las actualizaciones se crean, modifican o cancelan trámites. • Dar seguimiento al procedimiento establecido por la CONAMER para actualizar el RFTS mediante el portal gob.mx para la edición y actualización. • En caso de que el trámite lleve pago, se remiten al SAT. • Remisión a la SFNA de la SEMARNAT para aprobación. • SFNA envía a CONAMER para aprobación de modificaciones propuestas y publicación en gob.mx.

Atributo	Pertinencia
Valoración de la idoneidad de las actividades	Las actividades son adecuadas pero insuficientes, pues contribuyen a lograr sólo algunos objetivos del proceso, se requiere involucrar más para que se pueda dar cumplimiento a todos los objetivos.
Productos del proceso	○ Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) ○ Fichas técnicas de los indicadores ○ Propuesta del Plan de Trabajo ○ Estrategia Programática ○ Fichas técnicas trámites
Valoración de la idoneidad de los productos del proceso	Los productos son adecuados pero insuficientes, pues contribuyen a lograr sólo algunos objetivos del proceso, se requiere involucrar más actividades para así generar productos que aporten al cumplimiento a todos los objetivos.
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de planeación de los actores involucrados
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al objetivo del Proceso?
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.
Valor del indicador	a. 5
Valoración cualitativa	Si bien, se identificó que se llevan a cabo los subprocesos de Programación y presupuestación, Actualización de la Norma, Actualización de la MIR, se evidenció, que no llevan a cabo actividades para el subproceso de Planeación estratégica, ni del subproceso de Estrategia de evaluación. En estos dos últimos subproceso, no existe claridad sobre los actores involucrados, insumos, productos, o información relacionada que dé cuenta de cómo se ejecutan. El proceso de planeación es poco pertinente debido a que las actividades son insuficientes y se llevan a cabo de forma aislada, y desarticulada, teniendo como efecto que no estén orientadas a la mejora del diseño y operación del Programa.

B. Proceso de Comunicación

Atributo	Eficacia
Definición	El proceso de comunicación es eficaz en la medida que se informan diversas características y objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento y operación (interna), como a su población o área de enfoque objetivo (externa).
Metas del Proceso	No se cuenta a la fecha con metas establecidas específicamente el proceso de comunicación.
Cumplimiento de metas	A la fecha no se cuenta con metas establecidas
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de comunicación de los actores involucrados.
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de comunicación.
Valor del indicador	a. 5
Valoración cualitativa	La eficacia existe ya que aun cuando existen áreas de oportunidad, el proceso ha venido cumpliendo los objetivos propios que tiene tanto interna como externamente. No obstante, el levantamiento en campo reveló que muchos de los actores internos no conocían la relación de sus actividades con el Programa presupuestal o en ocasiones no conocían la existencia del Pp. Esto indica que el proceso de comunicación interna no es del todo eficaz. En lo que concierne a los actores externos, la comunicación no es del todo idónea en el sentido que no se informan adecuadamente las características de los trámites del Pp, ya que durante algunos trámites los promoventes suelen no cumplir con todos los requisitos de documentación.

Atributo	Oportunidad		
Definición	El Proceso de comunicación es oportuno en la medida en que otorga sus productos (boletines, correos, información de trámites) en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos.		
Productos del proceso		**Tiempo determinado para entregar los productos**	**Tiempo promedio en que se entregan los productos**
• Comunicación interna ○Boletín Electrónico ○Correos electrónicos de difusión de los reportes, análisis y boletín • Comunicación externa ○Información de trámites al promovente ○Informe del estado actual del trámite.		Mensual o inmediato	El establecido
Indicador propuesto	Valor promedio de percepción de la oportunidad de los actores involucrados		
Método de cálculo	Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado?		
Fuentes de información	La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.		
Valor del indicador	5		
Valoración cualitativa	El proceso de comunicación es oportuno ya que todos los productos se entregan en el momento que se requiere.		

Atributo	Suficiencia
Definición	El proceso de comunicación es suficiente en la medida que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos
Objetivo del proceso	Difundir las diversas características y objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento, como a su población o área de enfoque objetivo.
Resultados	Información difundida dentro de la Subsecretaría y afuera hacia los usuarios
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de comunicación de los actores involucrados b. Porcentaje de usuarios que consideran que la información obtenida por tipo de medio de consulta (teléfono, correo, página web) es suficiente.

Atributo	Suficiencia
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto? b. (Número de actores que consideraron que la información proporcionada fue suficiente /Número de solicitudes completas) * 100
Fuentes de información	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso. b. La información no existe actualmente, pero se podría obtener a través de la Encuesta de Evaluación del Servicio, con la incorporación de dos preguntas. Primero, preguntando el medio que consulta para obtener la información de su trámite (web, correo, teléfono) y segundo, si la información proporcionada fue suficiente. De esta manera se obtendría un indicador de suficiencia por vía de consulta.
Valor del indicador	a. 4 b. Actualmente no existe información para este indicador
Valoración cualitativa	A pesar de que los actores calificaron la suficiencia con casi la mayor valoración, se identificó que podría haber diversas mejoras en la suficiencia del proceso de comunicación. La comunicación interna no difunde importantes productos de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación; además, la comunicación externa requiere mejoras para evitar cuellos de botella al momento de ingresar documentación debido a la falta de entendimiento por parte de los mismos usuarios de cuáles son los requisitos.

Atributo	Pertinencia
Definición	El proceso de comunicación es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Pp.
Objetivo del proceso	Difundir las diversas características y objetivos del Pp tanto a los actores involucrados en su funcionamiento, como a su población o área de enfoque objetivo.
Metas del proceso	No se cuenta a la fecha con metas establecidas específicamente del proceso de comunicación.
Actividades del proceso	• Comunicación interna ○ Difusión de análisis reportes a través de medios electrónicos ○ Elaboración y difusión de boletines a través de medios electrónicos • Comunicación externa ○ Informar a los ciudadanos sobre requisitos y procedimientos de los trámites previo a la solicitud mediante actualización del portal gob.mx o atención telefónica. ○ Informar al promovente de requisitos, tiempos y modificaciones durante el proceso de trámite mediante el SIRAU, atención telefónica o personal en ECC

Atributo	Pertinencia
Valoración de la idoneidad de las actividades	Las actividades para el proceso de comunicación se realizan de manera adecuada y acorde a la documentación existente y si bien están orientadas al cumplimiento de los objetivos del programa, no todas son adecuadas a las características de la población usuaria, que puede no comprender términos técnicos, ni tener facilidad para el manejo en línea o requerir información más didáctica para evitar solicitar trámites sin los requisitos.
Productos del proceso	• Comunicación interna ○ Boletín Electrónico ○ Correos electrónicos de difusión de los reportes, análisis y boletín • Comunicación externa ○ Información de trámites al promovente ○ Informe del estado actual del trámite.
Valoración de la idoneidad de los productos del proceso	Los productos son idóneos y están orientados a los objetivos del programa; aunque el informe del trámite podría contener información de forma didáctica y los boletines electrónicos podrían incluir información de otros procesos como evaluación y monitoreo.
Indicador propuesto	Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de comunicación de los actores involucrados
Método de cálculo	Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al objetivo del Proceso?
Fuentes de información	La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.
Valor del indicador	5
Valoración cualitativa	Las actividades al interior de la Subsecretaría son las adecuados para lograr la correcta operación del Pp. Sin embargo, las actividades realizadas para lograr difundir las características, objetivos del Pp, planeación, monitoreo y evaluación presenta importantes áreas de oportunidad. Por su parte, la difusión de los trámites del programa no es del todo pertinente para la correcta gestión del programa, ya que en ocasiones la falta de suficiencia en la comunicación externa llega a generar cuellos de botella en otros procesos. Es por esto que la pertinencia del proceso de comunicación tiene oportunidades de mejora.

C. Proceso de Producción

Atributo	Eficacia
Definición	El proceso de producción es eficaz en la medida que cumple con la gestión de los distintos trámites relacionados al Programa desde el ingreso de las solicitudes hasta la generación de los resolutivos.
Metas del Proceso	El equipo evaluador no cuenta al momento con los datos acerca de las metas establecidas específicamente para cada una de las Direcciones Generales en el proceso de producción. Sin embargo, el trabajo en campo y la revisión documental permite asumir que se cuenta con indicadores relacionados a los trámites que son concluidos y cada DG establece un grado de cumplimiento en la gestión de los trámites que competen a cada una.
Cumplimiento de metas	No se cuenta a la fecha con las estadísticas exactas de cuál ha sido el grado de consecución de las metas establecidas
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de producción de los actores involucrados. b. Porcentaje de trámites concluidos
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas? b. (Solicitudes ingresadas/ resolutivos generados) *100
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes para el proceso de producción entrevistados en el trabajo en campo. b. Se necesita contar con información sobre las solicitudes que ingresaron y los resolutivos que se generaron
Valor del indicador	a. 3 b. Se necesita contar con información sobre las solicitudes que ingresaron y los resolutivos que se generaron
Valoración cualitativa	Si bien el proceso de Producción es eficaz para la generación de resolutivos de las solicitudes que se ingresan completas y que cumplen con todos los criterios de calidad, existen deficiencias en el procedimiento de ingreso del trámite relacionadas a la insuficiencia de cantidad o calidad de requisitos del trámite lo que tiene efectos negativos en la generación de ciertos resolutivos, impactando negativamente el grado de eficacia del proceso.

Atributo	Oportunidad (Producción)	
Definición	El Proceso de Producción es oportuno en la medida en que emite los resolutivos en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos.	
Productos del proceso	**Tiempo para entregar productos**	**Tiempo promedio**
1. Resolutivos 2. Encuestas de Evaluación del Servicio respondidas	1. Variable. 2. Encuestas respondidas depositadas al ser concluidas	1. Variable no se cuenta con el dato aun 2. Instantáneo

Atributo	Oportunidad
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de producción de los actores involucrados b. Porcentaje de trámites concluidos en tiempo
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado? b. (Número de trámites concluidos en tiempo acorde con la norma/ número de trámites concluidos) *100
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes ara el proceso de producción entrevistados en el trabajo en campo. b. Se necesita contar con información sobre las solicitudes que ingresaron y los resolutivos que se generaron
Valor del indicador	a. 3 b. Se necesita el dato de los tiempos determinados y de entrega
Valoración cualitativa	Si bien el proceso de producción se desarrolla de manera oportuna para aquellas solicitudes que se ingresan correctamente; las deficiencias en el procedimiento de ingreso provocan un cuello de botella relacionado a la insuficiencia de los requisitos en cuanto a cantidad y calidad lo que incide en retrasos importantes en la generación de los resolutivos.

Atributo	Suficiencia
Definición	El proceso de Producción es suficiente en la medida que emite los resolutivos de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos
Objetivo del proceso	Elaborar los resolutivos de los trámites y que estos se generen conforme a la normatividad vigente.
Resultados del proceso	Trámites atendidos en apego a la normatividad vigente
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de producción de los actores involucrados
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?
Fuentes de información	Para dicho indicador la información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.
Valor del indicador	5
Valoración cualitativa	Las actividades para la atención de los trámites son suficientes por el hecho de que se realizan en estricto apego en cuanto a las formas establecidas en los lineamientos normativos para cada trámite.

Atributo	Pertinencia
Definición	El proceso de Producción es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen a la emisión de resolutivos en tiempo y forma de acuerdo con la normatividad vigente.
Objetivo del proceso	Proceso en el que se elaboran los resolutivos y que estos se generen conforme a la normatividad vigente.
Metas del proceso	El equipo evaluador no cuenta al momento con los datos acerca de las metas establecidas específicamente para cada una de las Direcciones Generales para el proceso de producción. Sin embargo, el trabajo en campo y la revisión documental permite asumir que se cuenta con indicadores relacionados a los trámites que son concluidos y cada DG establece un grado de cumplimiento en la gestión de los trámites que competen a cada una.
Actividades del proceso	1. Procedimiento de Ingreso de Trámites (MEPLEEC) ○ Inicio de la atención al Promovente en el Sistema de Registro para la Atención al Usuario (SIRAU) ○ Revisión de requisitos del trámite para verificar que estén completos y correctos ¿Los requisitos son suficientes y correctos? - No son suficientes y/o correctos: - Recomendación al usuario de no ingresar el trámite - Generación de constancia de trámite incompleto. - Sí son suficientes y/o correctos o no atiende recomendación anterior: • Ingreso del trámite en el SINAT • Generación, firma y sello de la constancia de recepción y solicitud de acude de recibo al promovente • Descargar información en el SIRAU sobre el trámite ingresado • Ofrecimiento para responder la Encuesta de Evaluación del Servicio ○ Envío a la Dirección General correspondiente o área de la Delegación 2. Gestión del Trámite (SGC) ○ Recepción de la solicitud del trámite. ○ Integración del expediente por parte del responsable en cada DG o Delegación ○ Evaluación o dictaminación del trámite en apego a los lineamientos normativos ○ Elaboración del oficio de respuesta ○ Firma del oficio y autorización del mismo (Resolutivo)

Atributo	Pertinencia
Valoración de la idoneidad de las actividades	Las actividades realizadas para el Proceso de Producción de los Entregables son generadas en apego a la normatividad vigente. No obstante, es esta misma la que provoca ciertos retrasos debido a la obligación de las UR de ingresar trámites aun cuando no cumplen con criterios de calidad. Por lo anterior, se considera que las actividades no son totalmente idóneas debido a los retrasos generados que tienen impactos negativos para la gestión ambiental aun cuando dichos retrasos son generados no por una deficiencia o insuficiencia de actividades del proceso sino por situaciones externas al él, en este caso la norma, lo que no permite mitigar del todo el riesgo de solicitudes ingresadas de manera incompleta.
Productos del proceso	1. Resolutivos 2. Encuestas de Evaluación del Servicio respondidas
Valoración de la idoneidad de los productos del proceso	De los dos productos que genera el Proceso de Producción, los resolutivos son los que cumplen directamente con los objetivos del Programa por el hecho de que son por sí solos los instrumentos de gestión a través de los cuales se alcanzan las metas establecidas por los componentes del Programa por lo que son productos totalmente idóneos generados por este Proceso. Por el otro lado, las Encuestas respondidas son idóneas desde el punto de vista de que funcionan como insumos para otros procesos del Programa. Por lo que si bien no aportan directamente a la consecución de los objetivos si lo hacen de manera indirecta.
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de producción de los actores involucrados b. Porcentaje de trámites concluidos en apego a la normatividad vigente
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al objetivo del Proceso? b. Número de trámites concluidos*100/ Número de trámites que cumplen con los lineamientos normativos
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo. b. Estadísticas sobre la generación de trámites
Valor del indicador	a. 5 b. Se requiere más información.
Valoración cualitativa	Las actividades realizadas para la atención de los trámites están alineadas con los lineamientos normativos por lo que no existe posibilidad de maniobra al margen de la norma, lo que a su vez garantiza que los productos aporten positivamente a los instrumentos de gestión necesarios para una regulación ambiental exitosa. Sin embargo, existen actividades dentro del procedimiento de ingreso de solicitudes poco pertinentes ya que, debido a la norma, se permite el ingreso de solicitudes incompletas lo que compromete el cumplimiento del objetivo y el programa no ha tomado medidas adecuadas para mitigar eficientemente este riesgo

D. Proceso de Entrega

Atributo	Eficacia
Definición	El proceso de entrega es eficaz en la medida que cumple la entrega de los resolutivos de los trámites ingresados a los promoventes.
Metas del Proceso	El equipo evaluador no cuenta al momento con los datos acerca de las metas establecidas específicamente para cada una de las Direcciones Generales del proceso de entrega. Sin embargo, el trabajo en campo y la revisión documental permite saber que se cuenta con indicadores relacionados a los trámites que son concluidos hasta el procedimiento propio de notificación que constituye la parte formal del Proceso de Entrega. Asimismo, se identificó que cada DG establece un grado de cumplimiento en la gestión de los trámites que competen a cada una.
Cumplimiento de metas	No se cuenta a la fecha con las estadísticas exactas de cuál ha sido el grado de consecución de las metas establecidas para la realización de las notificaciones.
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de entrega de los actores involucrados b. Porcentaje de notificaciones realizadas
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas? b. (Número de resolutivos notificados/número de resolutivos generados.) *100
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de entrega. b. Estadísticas sobre notificaciones
Valor del indicador	a. 3 b. Se necesita información adicional.
Valoración cualitativa	Si bien el proceso de entrega de notificaciones es eficiente para el caso en que el promovente acude personalmente a los ECC, existen deficiencias importantes al realizar las notificaciones fuera de los Espacios de Contacto Ciudadano, por falta de recursos económicos y materiales para realizarlas o bien porque no se logra establecer contacto con el promovente.

Atributo	Oportunidad		
Definición	El Proceso de Entrega es oportuno en la medida en que realiza las notificaciones a tiempo de manera que se pueda cumplir con los tiempos establecidos en la normatividad para la gestión del trámite.		
Productos del proceso		**Tiempo determinado para entregar los productos**	**Tiempo promedio en que se entregan los productos**
1. Acuse de entrega o notificación 2. Encuestas de Evaluación del Servicio contestadas por los promoventes		1. Variable. Depende de la forma en que se realice la notificación. 2. Encuestas respondidas depositadas en el Buzón.	1. Variable 2. Instantáneo
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de entrega de los actores involucrados b. Porcentaje de notificaciones realizadas en tiempo		
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado? b. (Número de notificaciones realizadas en tiempo/número de notificaciones realizadas) *100		
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo. b. Estadísticas sobre notificaciones		
Valor del indicador	a. 2 b. Se necesita el dato de los tiempos de entrega (notificaciones)		
Valoración cualitativa	El proceso de notificación no suele ser oportuno, ya que usualmente las notificaciones fallan por el hecho de que el usuario no acude a ser notificado y una vez que se decide que le será enviado el resolutivo en ocasiones se dificulta ponerse en contacto con el promovente generando así retrasos en los tiempos establecidos por la norma para la realización del trámite.		

Atributo	Suficiencia
Definición	El proceso de Entrega es suficiente en la medida que realiza las notificaciones de forma adecuada.
Objetivo del proceso	Realizar las notificaciones hacia los promoventes que permitan dar por concluido cualquier trámite.
Resultados del proceso	Notificaciones sobre la resolución de los trámites ingresados por los promoventes.
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de entrega de los actores involucrados b. Porcentaje de resolutivos generados en tiempo.

Atributo	Suficiencia
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto? b. (Número de resolutivos generados / Número total de solicitudes ingresadas) *100
Fuentes de información	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso. b. La información debe ser recopilada a través de la información proporcionada por las DG
Valor del indicador	a. 5 b. Pendiente
Valoración cualitativa	Las actividades para la entrega de los trámites son por si mismas suficientes para realizar la notificación y dar por concluido el trámite cuando el promovente acude a los ECC o se logra contactarle para ser notificado en su domicilio, es decir, aun cuando no se entregue de manera oportuna si lo hace de manera adecuada. Por el otro lado, ante una situación en la que el promovente no acude se corre el riesgo de realizar la notificación muy retrasada derivada de la inexistencia de actividades documentadas para buscar a los promoventes de manera activa para avisarles que está lista su notificación, corroborar que sus datos sigan vigentes y facilitar e incentivar este proceso provocando así que el proceso sea insuficiente.

Atributo	Pertinencia
Definición	El proceso de Entrega es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Pp.
Objetivo del proceso	Realización de las notificaciones que permitan dar por concluido cualquier trámite.
Metas del proceso	El equipo evaluador no cuenta al momento con los datos acerca de las metas establecidas específicamente para cada una de las Direcciones Generales del proceso de entrega. Sin embargo, el trabajo en campo y la revisión documental permite saber que se cuenta con indicadores relacionados a los trámites que son concluidos hasta el procedimiento propio de notificación que constituye la parte formal del Proceso de Entrega. Asimismo, se identificó que cada DG establece un grado de cumplimiento en la gestión de los trámites que competen a cada una.

Atributo	Pertinencia
Actividades del proceso	1. Gestión del Trámite (SGC) ○ Recepción del resolutivo 2. Procedimiento de entrega (MEPLEECC) ○ Revisión de los datos generales del resolutivo a. Cuando el usurario acude al ECC ○ Se inicia atención en el Sistema de Registro para Atención al Usuario (SIRAU) ○ Verificación de la acreditación de la persona que acude para poder recibir el resolutivo ○ Entrega del resolutivo en original ○ Solicitud de acuse de recibo ○ Captura en el Sistema Nacional de Trámites (SINAT) situación de trámite entregado, fecha y nombre de persona que recibió. ○ Captura en SIRAU datos sobre el servicio ofrecido y el tipo de consulta. ○ Encuesta de evaluación del servicio. b. Cuando el promovente no acude. <u>Si el domicilio registrado está dentro de la ZMVM:</u> • Se envía el resolutivo vía notificador o Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX) para que el promovente sea notificado. <u>Si es en otra entidad.</u> • Se envía a la delegación para que esta lo envíe a través de notificador o de SEPOMEX para que el promovente sea notificado.
Valoración de la idoneidad de las actividades	Las actividades realizadas para el Proceso de Entrega son generadas en apego a la normatividad, aunque sea esta misma la que provoca ciertos retrasos debido a la obligación de realizar las notificaciones de manera presencial y que no permita dar por concluido el trámite hasta que sea realizada la notificación. Por lo anterior, las actividades son idóneas debido a que a pesar de que los retrasos tienen impactos negativos para la gestión ambiental, los retrasos son generados no por una deficiencia o insuficiencia de actividades del proceso sino por situaciones externas a él.
Productos del proceso	1. Acuse de entrega o notificación 2. Encuestas de Evaluación del Servicio contestadas por los promoventes
Valoración de la idoneidad de los productos del proceso	De los dos productos que genera el Proceso de Entrega, la entrega de los resolutivos permite cumplir directamente con los objetivos del Programa por el hecho de que brindan a la ciudadanía los instrumentos de gestión a través de los cuales se alcanzan las metas establecidas por los componentes del Programa por lo que son productos totalmente idóneos generados por este Proceso. Por el otro lado, las Encuestas respondidas son idóneas desde el punto de vista de que funcionan como insumos para otros procesos del Programa. Por lo que si bien no aportan directamente a la consecución de los objetivos si lo hacen de manera indirecta.

Atributo	Pertinencia
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de entrega de los actores involucrados b. Porcentaje de trámites entregados en tiempo y forma
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al objetivo del Proceso? b. Número de trámites entregados en tiempo y forma/ número de trámites ingresados
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo. b. Información proporcionada por DG
Valor del indicador	a. 5 b. Pendiente
Valoración cualitativa	Las actividades realizadas para la entrega de los trámites están alineadas con los lineamientos normativos por lo que no existe posibilidad de maniobra al margen de la norma, lo que a su vez garantiza que los productos aporten positivamente a los instrumentos de gestión necesarios para una regulación ambiental exitosa. Sin embargo, existen situaciones externas, como el desinterés de los promoventes de ser notificados aunado a las restricciones normativas para realizar las notificaciones de otra forma, así como el hecho de no tener recursos para usar servicios privados de mensajería que pueden afectar la pertinencia existente de las actividades del Proceso de Entrega.

E. Proceso de Control

Atributo	Eficacia
Definición	El proceso de control es eficaz en la medida que cumple con la medición y monitoreo de los distintos trámites del Programa respecto a lo establecido.
Metas del Proceso	1. Mantener la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad del 93.8% de enero a diciembre de 2017 2. Cierre de acciones correctivas, preventivas y de mejora en los tiempos determinados. 3. 90% del presupuesto ejercido con relación al total programado.
Cumplimiento de metas	No se cuenta a la fecha con las estadísticas exactas de cuál ha sido el grado de consecución de las metas establecidas
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de control de los actores involucrados b. Eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas? b. Sumatoria de porcentajes alcanzados del SGC/No. De característicasx100
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de control. b. Datos del SGC recopilados por: Responsable del Espacio de Contacto Ciudadano, Enlaces de Gestión de la Calidad, Responsables Administrativos de las Direcciones Generales, y Representante de la Dirección.
Valor del indicador	a. 5 b. No se cuenta a la fecha con acceso a la información de este indicador
Valoración cualitativa	La eficacia del proceso de control existe gracias a los procedimientos y tiempos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), por lo que se cumple con el monitoreo de los trámites del Pp respecto a lo establecido en la normativa.

Atributo	Oportunidad	
Definición	El Proceso de control es oportuno en la medida en que otorga sus productos (indicadores, reportes y análisis) en un periodo de tiempo determinado o adecuado para el logro de sus objetivos.	
Productos del proceso	**Tiempo para entregar**	**Tiempo promedio**
1. Indicadores de Control del SGC y SINAT 2. Reportes de EES 3. Análisis mensuales de atención a los usuarios	1. Mensual, semestral y anual 2. Mensual y Anual 3. Mensual	De acuerdo con lo determinado por el documento “Cartas Proceso del Sistema de Gestión de la Calidad”

Atributo	Oportunidad
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la oportunidad de los actores involucrados b. Porcentaje de acciones cerradas
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado? b. (Número de acciones cerradas en el período/ Número de acciones establecidas para el cierre en el periodo)*100
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo. b. Informes del estado de las acciones
Valor del indicador	a. 5 b. No se cuenta a la fecha con acceso a la información de este indicador
Valoración cualitativa	El proceso de control es oportuno ya que todos los productos se entregan en el tiempo establecido.

Atributo	Suficiencia
Definición	El proceso de control es suficiente en la medida que produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos
Objetivo del proceso	Implementar actividades y mecanismos entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado.
Resultados del proceso	Indicadores
Indicador propuesto	Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de control de los actores involucrados
Método de cálculo	Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?
Fuentes de información	La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.
Valor del indicador	5
Valoración cualitativa	A pesar de que los actores calificaron la suficiencia con la mayor valoración, el trabajo de campo identificó que no se verifica el cumplimiento de todos los subprocesos, específicamente, el procedimiento de ingreso de trámites presenta importantes deficiencias que no son reflejados en ninguno de los indicadores de Control, como es el caso del ingreso de documentación incompleta.

Atributo	Pertinencia
Definición	El proceso de control es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Pp.
Objetivo del proceso	Implementar actividades y mecanismos entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado.
Metas del proceso	1. Mantener la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad del 93.8% de enero a diciembre de 2017 2. Cierre de acciones correctivas, preventivas y de mejora en los tiempos determinados. 3. 90% del presupuesto ejercido con relación al total programado.
Actividades del proceso	• Actividades de Documentación ○ Elaboración, modificación o actualización de Documentos para el SGC ○ Revisión y aprobación de dicha documentación • Actividades de Registro: ○ Detección de archivo o compilación de registros ○ Definir modo de protección recuperación o eliminación • Actividades de Análisis de datos: ○ Recopilación de información ○ Evaluación de calidad, eficacia y posibilidades de mejora • Actividades de ECC: ○ Recopilar información del proceso de Producción ○ Generar reportes y análisis del proceso • Actividades correspondientes a indicadores ○ Examinar resultados de indicadores y metas ○ Integrar y ratificar resultados para subirlos al Foro de GC ○ Si no se alcanzan los resultados implantar y dar seguimiento a acciones correctivas y preventivas
Valoración de la idoneidad de las actividades	Las actividades para el Proceso de Control se realizan de manera eficaz de acuerdo con la documentación. De esta manera, las actividades son idóneas ya que están orientadas al cumplimiento de los objetivos y metas del programa. Esto se debe a que estas actividades son mecanismos aptos para la supervisión de los procesos del Pp.
Productos del proceso	1. Indicadores de Control del SGC y SINAT 2. Reportes de Encuestas de Evaluación de Servicio 3. Análisis mensuales de atención a los usuarios
Valoración de la idoneidad de los productos	De igual manera que las actividades del proceso, los productos están orientados a las metas y objetivos del programa ya que permiten y facilitan la correcta operación del mismo.
Indicador propuesto	Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de control de los actores involucrados

Atributo	Pertinencia
Método de cálculo	Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al objetivo del Proceso?
Fuentes de información	La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.
Valor	5
Valoración cualitativa	Las actividades son las adecuados para lograr el objetivo y las metas del proceso. La periodicidad de estas actividades y los sistemas implementados para el monitoreo de las mismas son pertinentes. Sin embargo, se encontró que no todas las actividades relevantes del proceso son monitoreadas con indicadores de control como es el caso de procedimientos de ingresos de trámites. De esta manera, la pertinencia se podría perfeccionar a través de la implementación de nuevos indicadores de control específicos.

F. Proceso de Monitoreo

Atributo	Eficacia
Definición	El proceso de Monitoreo es eficaz en la medida en que cumple con recabar, registrar y validar la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR
Metas del Proceso	El equipo evaluador no cuenta al momento con los datos acerca de las metas establecidas específicamente para el proceso de Monitoreo; el trabajo de campo y gabinete permite asumir que son las siguientes: - Recabar y consolidar la información sobre el avance de las metas de los indicadores. - Contar con la información a tiempo para el registro del avance de las metas de los indicadores. - Revisar y enviar para validar la información. - Registrar la información sobre el avance de las metas de los indicadores.
Cumplimiento de metas	No se cuenta a la fecha con las estadísticas exactas de cuál ha sido el grado de consecución de las metas establecidas.
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de monitoreo de los actores involucrados.
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.
Valor del indicador	a. 4
Valoración cualitativa	El proceso de Monitoreo lleva a cabo distintas actividades que le permiten recabar, validar y registrar la información sobre los avances de las metas de indicadores de manera satisfactoria.

Atributo	Oportunidad	
Definición	El proceso de Monitoreo es oportuno en la medida en que otorga sus productos (Reporte de avances de metas comprometidas de los indicadores) en los tiempos establecidos y adecuados para el logro de sus objetivos.	
Productos del proceso	**Tiempo para entregar**	**Tiempo promedio**
Reporte de avances en las metas comprometidas de los indicadores de desempeño	Entre 15 y 16 días hábiles para hacer el reporte trimestral que debe subirse sistema cierra el día 24 de abril, julio, octubre y enero del año siguiente.	No se cuenta con la información.

Atributo	Oportunidad
Indicador propuesto	1) Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de monitoreo de los actores involucrados.
Método de cálculo	Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado?
Fuentes de información	La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.
Valor del indicador	5
Valoración cualitativa	El proceso de Monitoreo logra hacer el reporte de avances en las metas de los indicadores en el tiempo establecido en la normatividad (trimestralmente).

Atributo	Suficiencia
Definición	El proceso de Monitoreo es suficiente cuando produce sus resultados de forma completa o adecuada para el logro de sus objetivos.
Objetivo del proceso	Recabar, registrar y validar la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión.
Resultados del proceso	Reporte de avances en las metas comprometidas de los indicadores de desempeño.
Indicador propuesto	Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de monitoreo de los actores involucrados.
Método de cálculo	Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?
Fuentes de información	la información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.
Valor del indicador	5
Valoración cualitativa	Si bien el proceso de Monitoreo cumple con el seguimiento y reporte de avances en las metas de los indicadores del PpG003, no es suficiente al no dar seguimiento a otros indicadores que se utilizan en el proceso de control, tales como los indicadores de monitoreo del Sistema de Gestión de Calidad.

Atributo	Pertinencia
Definición	El proceso de Monitoreo es pertinente si recaba, registra y valida la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR, y da el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión, adecuadamente, con la finalidad de lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir para contribuir al mejoramiento de la gestión del Programa.
Objetivo del proceso	Recabar, registrar y validar la información sobre el avance de las metas de los indicadores de la MIR en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), así como el seguimiento a los resultados de indicadores adicionales a los de la MIR en caso de que se cuente con un sistema de monitoreo de gestión.
Metas del proceso	El equipo evaluador no cuenta al momento con los datos acerca de las metas establecidas específicamente para el proceso de Monitoreo; el trabajo de campo y gabinete permite asumir que son las siguientes: - Recabar y consolidar la información sobre el avance de las metas de los indicadores. - Contar con la información a tiempo para el registro del avance de las metas de los indicadores. - Revisar y enviar para validar la información. - Registrar la información sobre el avance de las metas de los indicadores.
Actividades del proceso	• Reunión de planeación y capacitación de monitoreo de la MIR • Solicitud y acopio de la información para el reporte de avances • Verificación y consolidación de la información • Registro de avances en el PASH
Valoración de la idoneidad de las actividades	Las actividades que se llevan a cabo en el proceso son pertinentes pero insuficientes para el logro de los objetivos, pues si bien se reporta en tiempo y forma el avance de metas de los indicadores, se requiere contar con capacitación adecuada en la materia de diseño de indicadores de la MIR.
Productos del proceso	Reporte de avances en las metas comprometidas de los indicadores de desempeño
Valoración de la idoneidad de los productos del proceso	El reporte de avances es idóneo para dar seguimiento al avance de metas del programa, además de servir como un producto para un actor externo, en este caso SHCP, sirve como un control del avance de las metas del Programa.
Indicador propuesto	Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de monitoreo de los actores involucrados
Método de cálculo	Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al objetivo del Proceso?
Fuentes de información	La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.

Atributo	Pertinencia
Valor del indicador	5
Valoración cualitativa	El proceso de Monitoreo no puede ser considerado del todo pertinente puesto que, aun cuando las actividades que realiza sirven para dar cumplimiento al reporte de avances en las metas de los indicadores del Programa, el proceso no se toma en cuenta para hacer cambios en el diseño o en la operación del Programa; por lo que sería deseable articular con mayor eficacia el proceso de Monitoreo con el de Planeación, para que este sirva como base para realizar mejoras en el diseño u operación del Programa según se requiera.

G. Proceso de Evaluación Externa

Atributo	Eficacia
Definición	El Proceso de Evaluación Externa es eficaz en la medida que cumple con la entrega del servicio producido, en este caso la evaluación externa, así como con la definición y seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora.
Metas del Proceso	a. Realizar las evaluaciones externas al Programa G003 mandatadas en el Programa Anual de Evaluación dentro de los periodos establecidos. b. Cumplir con las metas y objetivos establecidos en el Documento Institucional y de Trabajo para la atención de los ASM (falta información concreta).
Cumplimiento de metas	a. A la fecha se ha cumplido con todas las evaluaciones mandatadas (una realizada hasta 2017 y se está en proceso de cumplimiento de la de 2018 que es la presente evaluación) b. No se cuenta a la fecha con las estadísticas exactas de cuál ha sido el grado de consecución de las metas establecidas en los Documentos de los ASM debido a que el primer Reporte de Avances de la única evaluación existente se llevará a cabo hasta el mes de septiembre del año en curso.
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de evaluación de los actores involucrados b. Porcentaje de cumplimiento de evaluaciones externas c. Porcentaje de avance de los ASM
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas? b. (Número de evaluaciones externas realizadas/ número de evaluaciones externas mandatadas) *100 c. (ASM completados/ ASM asumidos) *100
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de entrega. b. Programas Anuales de Evaluación c. Reportes de Avances
Valor del indicador	a. 4 b. 100% c. No se cuenta a la fecha con el valor de este indicador, puesto que a la fecha no se ha realizado ningún reporte de avances de la última y única evaluación realizada previamente.
Valoración cualitativa	El proceso de Evaluación Externa cumple con el objetivo de realizar las evaluaciones mandatadas por las instancias globalizadoras, en este caso la SHCP. Por otro lado, debido a que solo se ha completado una evaluación externa y que aún no ha transcurrido el tiempo para medir los avances de los ASM asumidos, no es posible valorar si el proceso de evaluación es eficaz en ese aspecto.

<table>
<tr><th>Atributo</th><th colspan="3">Oportunidad</th></tr>
<tr><td>Definición</td><td colspan="3">El Proceso de Evaluación Externa es oportuno en la medida en que realiza las evaluaciones y el seguimiento de ASM al Programa G003 a tiempo de manera que se pueda cumplir con los tiempos establecidos por las Instancias Globalizadoras, en este caso la SHCP.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Productos del proceso</td><td>Tiempo para entregar</td><td>Tiempo promedio</td></tr>
<tr><td colspan="2">1. Informe final de Evaluación Externa al Programa
2. Documento de Trabajo para la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora Específicos
3. Documento de Posición Institucional.
4. Reportes de Avances de los ASM</td><td>1. Variable. Se determina en el modelo de TdR para el tipo de evaluación que se vaya a aplicar.
2 y 3. Conforme al Mecanismo de ASM, los nuevos aspectos se definen y clasifican durante el mes de abril, con base en las evaluaciones realizadas durante el ejercicio fiscal inmediato anterior.
4. Al momento no se han realizado reportes de avances a las evaluaciones previas. Sin embargo, el Mecanismo de ASM establece que deben realizarse en septiembre.</td><td>1. Variable (3 meses)
2. Mes de abril
3. Mes de abril
4. Aún no se lleva a cabo ningún avance de ASM</td></tr>
<tr><td>Indicador propuesto</td><td colspan="3">a. Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de evaluación de los actores involucrados
b. Promedio de días de retraso en las evaluaciones
c. Porcentaje de cumplimiento de ASM a tiempo</td></tr>
<tr><td>Método de cálculo</td><td colspan="3">a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado?
b. Número de días para la conclusión de la evaluación- Número de días establecidos para la evaluación.
c. Número de ASM completados a tiempo/ número de ASM asumidos que ya debieron haber concluido</td></tr>
<tr><td>Fuentes de información</td><td colspan="3">a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.
b. Estadísticas de la evaluación previa
c. Reporte de avance de ASM</td></tr>
<tr><td>Valor del indicador</td><td colspan="3">a. 4
b. Se requiere más información.
c. No aplica pues aún no se ha realizado ningún reporte de avance de ASM</td></tr>
<tr><td>Valoración cualitativa</td><td colspan="3">Aun cuando el Proceso se ha ejecutado de manera oportuna, existe un riesgo importante, que, aunque aún no se ha materializado, está latente y puede afectar la oportunidad del proceso. Dicho riesgo está relacionado al desfase de tiempo existente entre la Programación de los Recursos y la emisión del PAE ya que al momento de llevar a cabo la programación no se sabe si deberá realizarse una evaluación al Programa por lo que no se contemplan recursos para ello.</td></tr>
</table>

Atributo	Suficiencia
Definición	El proceso de Evaluación Externa es suficiente en la medida que realiza las evaluaciones y da el seguimiento a los ASM de forma completa o adecuada
Objetivo del proceso	Definir la agenda de evaluación, modelos de TdR y recabar información, dar seguimiento y desarrollar las evaluaciones externas hasta la aprobación de los informes finales y notificación de la conclusión de la evaluación, así como definir ASM y dar seguimiento de los mismos.
Resultados del proceso	Evaluaciones externas al Programa Presupuestario G003 Regulación Ambiental
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de evaluación de los actores involucrados
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?
Fuentes de información	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.
Valor del indicador	a. 5
Valoración cualitativa	Las actividades con las que cuenta el Proceso de Evaluación Externa han sido suficientes para la realización de las evaluaciones mandatadas hasta la fecha, (una concluida, una en ejecución). Asimismo, han permitido cumplir con los tiempos establecidos en el Mecanismo para el seguimiento de los ASM. No obstante, se encuentra pendiente la valoración de la suficiencia de las actividades para la elaboración de los Reportes de Avances de los no se ha realizado ninguno hasta el momento.

Atributo	Pertinencia
Definición	El proceso de Evaluación es pertinente si sus actividades y productos son adecuados para lograr tanto sus metas específicas como sus objetivos, es decir si contribuyen al mejoramiento de la gestión del Pp.
Objetivo del proceso	Definir la agenda de evaluación, modelos de TdR y recabación de información, dar seguimiento y desarrollar las evaluaciones externas hasta la aprobación de los informes finales y notificación de la conclusión de la evaluación, así como definir ASM y dar seguimiento de los mismos.
Metas del proceso	Realizar las evaluaciones externas al Programa G003 mandatadas en el Programa Anual de Evaluación dentro de los periodos establecidos. Cumplir con las metas y objetivos establecidos en el Documento Institucional y de Trabajo para la atención de los ASM (falta información concreta).

Atributo	Pertinencia
Actividades del proceso	**Análisis de las evaluaciones externas a programas federales del sector ambiental** • Recepción del Programa Anual de Evaluación • Turnar a la Coordinación de Asesores del Programa G003 mediante oficio • Elaboración de los TDR • Aprobación de los TDR • Emisión de convocatoria, análisis de propuestas y selección de equipo evaluador • Adjudicación y Contratación • Inicio de la Evaluación • Atención a los requerimientos de información • Realización de reuniones y entrevistas para recabar información • Entrega y revisión de informes preliminares • Entrega del informe final • Revisión del Informe Final en cumplimiento a los Términos de Referencia • Entrega a Instancias Globalizadoras • Publicación de los resultados de la evaluación en la página de la SEMARNAT. **Seguimiento a la atención de las recomendaciones derivadas de evaluaciones externas.** • Con base en la normatividad, se instrumenta el proceso para la atención a las recomendaciones derivadas de la evaluación externa realizada. • Identificación, análisis y clasificación de las recomendaciones, de manera conjunta entre la DGPE y la Coordinación de Asesores de la SGPA, lo cual se establece en el Documento de Posición Institucional del Pp. • Elaboración del Instrumento de Trabajo (Documento de Trabajo/Documento Institucional) en el que se definen los compromisos asumidos. • Capturar el instrumento de trabajo y anexar el Documento de Posición Institucional, en el Sistema para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (SSAS) del CONEVAL. • Comunicado formal a Instancias Globalizadoras sobre los compromisos de mejora • Elaboración del Reporte de Avance, para el seguimiento de los compromisos de mejora por parte de la Coordinación de Asesores de la SGPA • Se turna el Reporte de Avances a la DGPE para su envío a la SHCP

Atributo	Pertinencia
Valoración de la idoneidad de las actividades	Las actividades del Proceso de Evaluación Externa son idóneas puesto que han permitido llevar a cabo las evaluaciones mandatadas hasta la fecha, así como el haber cumplido con los tiempos establecidos en el Mecanismo para el Seguimiento de los ASM.
Productos del proceso	• Informe final de Evaluación Externa al Programa • Documento de Trabajo para la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora Específicos • Documento Institucional para la Atención de los ASM institucionales • Reportes de Avances de los ASM
Valoración de la idoneidad de los productos del proceso	El informe final de la primera evaluación realizada al G003 ha resultado idóneo puesto que permitió identificar y clasificar los Aspectos Susceptibles de mejora que fueron registrados en el mes de abril. Por el otro lado, aun no puede determinarse la efectividad de los productos o si estos han cumplido con su objetivo de contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp G003 debido a que, a la fecha solo se cuenta con la clasificación de los ASM sin contar con algún Reporte de Avances puesto que no se ha cumplido aún con la fecha límite para su entrega. Por ello, no es posible establecer la pertinencia del Proceso.
Indicador propuesto	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de evaluación de los actores involucrados. b. Porcentaje de ASM concluidos cuyos productos o evidencias logran el resultado esperado
Método de cálculo	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al objetivo del Proceso? b. (Número de ASM concluidos cuyos productos o evidencias logran el resultado esperado/ Número de ASM concluidos) *100
Fuentes de información	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo. b. Reporte de avances de los ASM
Valor del indicador	a. 5 b. A la fecha no se ha realizado algún Reporte de avances

Atributo	Pertinencia
Valoración cualitativa	Las actividades con las que cuenta el Proceso de Evaluación Externa han sido suficientes para la realización de las evaluaciones mandatadas hasta la fecha. Sin embargo, no se encontró evidencia de que los productos generados por este proceso fueran vinculados para la realización de alguno de los otros procesos del Programa debido a que la única evaluación fue concluida en diciembre de 2017; por tal motivo, no es posible aún valorar la pertinencia del Proceso. Asimismo, a través de las actividades definidas en los procedimientos propios del proceso se ha podido realizar los Documentos de Trabajo e Institucional dentro de los tiempos establecidos en el Mecanismo para el seguimiento de los ASM. No obstante, se encuentra pendiente la valoración de la pertinencia de las actividades para la elaboración de los Reportes de Avances debido a que, hasta la fecha, no se ha realizado ningún Reporte puesto que la normativa establece el mes de septiembre para realizarlo. Aunado a lo anterior, es pertinente mencionar que las evaluaciones se realizan a través de instrumentos y de TdR que son preestablecidos y que, en muchos casos, como en el de este Programa, no son los más adecuados por el tipo y la modalidad del Programa.

8. Hallazgos y resultados

i. Valoración integral

a. Proceso de Planeación:

Si bien el Programa ha cumplido con las metas establecidas en cuanto a la actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados y la formulación de la propuesta de las Unidades Administrativas Centrales y Delegaciones Federales que se incluye en el Plan de Trabajo y Estrategia Programática, tanto el trabajo de gabinete como el de campo arrojó resultados sobre la inexistencia de documentos que rijan el Proceso de manera integral, así como de la desarticulación entre sus subprocesos. Asimismo, se pudo identificar que, hasta el momento, el proceso Planeación no se nutre de otros procesos del Programa como el de Monitoreo, Control y Evaluación Externa, tal y como debiera fluir acorde con el Modelo General de Procesos (MGP). Dicha retroalimentación debiera ser llevada cabo con la finalidad de alimentar a la Planeación propia del programa a través del uso de los Productos de dichos procesos para, de esa forma, orientar el programa a resultados.

En ese sentido, la evaluación de este proceso permite determinar que sus actividades se realizan de forma aislada, desarticulada y no se entienden como parte del proceso de Planeación. Por lo anterior, dichas actividades no están orientadas a la mejora del diseño y operación del Programa.

b. Proceso de Comunicación Interna y Externa.

La comunicación es un proceso clave que involucra a los procesos de producción, entrega y planeación, ya que se requiere de coordinación constante entre usuarios y actores del programa, para dar a conocer los objetivos del Pp y llevar a cabo las actividades necesarias. Las actividades de este proceso se encuentran parcialmente documentadas tanto en el Manual del SGC como en el Manual Específico para el Personal que Labora en el Espacio de Contacto Ciudadano.

De esa manera, el Proceso de Comunicación tanto interna como externa es de gran relevancia para el Programa puesto que permite la difusión de la información sobre las características del Programa como son los requisitos de los diversos trámites a los promoventes, así como los resultados obtenidos en las Encuestas de Evaluación del Servicio hacia los actores internos, de manera que se tomen acciones para mejorar la gestión del Programa.

Sin embargo, es posible que se esté subestimando la importancia del proceso de comunicación, ya que a pesar de que es un proceso fundamental, presenta algunas deficiencias en sus actividades como el hecho de que, en ocasiones, los promoventes no proporcionan toda la documentación necesaria para determinados trámites, situación que puede surgir a partir de deficiencias en los productos de comunicación externa. Por otro lado, internamente existe información que no se comunican adecuadamente, como es el caso de la existencia del Pp, o la difusión de los productos de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación. La atención a estas debilidades es necesaria para la mejora continua del Programa.

c. Proceso de Selección de Destinatarios.

El proceso de selección de destinatarios, tal como lo define el MGP no aplica para el caso del Pp G003; ello, debido a que el Programa no determina quiénes (o qué instancias) serán los receptores directos de los instrumentos de gestión que provee, sólo da cumplimiento a lo que establecen los diferentes ordenamientos normativos, siendo estos los que establecen los criterios que los promoventes deben cumplir para llevar a cabo sus proyectos y/o actividades. Es decir, los 117 trámites que provee la SGPA, a través del Pp G003, cuentan con requisitos que deben cumplir los interesados, mismos que están sustentados en fundamentos legales que pueden revisarse en la página electrónica de la Secretaría (www.gob.mx/semarnat).

En este sentido, los interesados o promoventes en solicitar algún permiso, licencia o cualquier otro instrumento de gestión acuden a la SEMARNAT o a sus Delegaciones, ya sea de forma presencial o en línea, con el propósito de realizar sus respectivos trámites.

Por tal motivo, este proceso no ha sido tomado en cuenta al momento de la realización de la presente evaluación.

d. Proceso de Producción de Entregables.

El Proceso de Producción de los Entregables es el proceso central del Programa, puesto que en él se realizan las actividades clave para la atención de los trámites. Para la realización de este Proceso, existen procedimientos documentados en el Sistema de Gestión de Calidad, así como en los Manuales de Procedimientos de las Direcciones Generales además de una coordinación que puede ser considerada eficiente entre las diferentes Unidades Responsables del Programa, mismas que se alinean a los lineamientos normativos

documentados en los distintos manuales con los que cuenta la SGPA. No obstante, el Proceso adolece de una problemática relacionada a la obligación de la normativa vigente por la cual las UR no pueden negarse al ingreso de solicitudes que no cumplen con los criterios necesarios lo que, sin duda, genera efectos negativos en cuanto a la oportunidad del Proceso.

La realización de este proceso es determinante para cumplir con el objetivo del Pp G003 de regular el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y la prevención de la contaminación ambiental a través de la gestión ambiental.

e. Proceso de Entrega

El análisis del proceso de entrega permitió identificar que existen lineamientos normativos bajo los cuales se rige el actuar de los participantes involucrados en este proceso y que se documentan en los diferentes Manuales que existen dentro de las UR; además, el trabajo de campo corroboró que los participantes del proceso se alinean a lo estipulado en dichos lineamientos.

Al igual que el Proceso de Producción, la entrega se constituye como un proceso de alta relevancia debido a que gracias a él la SGPA, a través de las Direcciones Generales y con apoyo de las Delegaciones Federales, culmina la atención de los trámites.

Aun cuando existen problemas en cuanto a la oportunidad de la entrega relacionados a las dificultades para llevar a cabo las notificaciones ya sea por la falta de recursos o por el hecho de no lograr establecer contacto con los promoventes cuando estos no acuden personalmente, se puede decir que en general la entrega de los trámites se realiza de forma eficaz y que su forma se encuentra apegada a la normativa vigente.

En ese sentido, el Proceso de entrega se consolida como un proceso fundamental para la consecución de los objetivos del programa al hacer llegar los instrumentos de gestión a la ciudadanía de modo que se garantice contar con una adecuada gestión ambiental en el país.

f. Proceso de Seguimiento a Destinatarios

Para el caso de los trámites realizados por la SGPA a través del Programa G003 cabe mencionar que la entrega del trámite representa el cierre de la gestión del trámite; debido a que, por la naturaleza del mismo, sólo se genera un acuse de recibo, por lo que ya no es necesario dar seguimiento. Además, la Subsecretaría no tiene competencia para llevar a

cabo el Proceso de Seguimiento, sino que es algún órgano desconcentrado de la SGPA el encargado de asegurarse que se dé cumplimiento, por lo que este proceso no fue considerado para esta Evaluación de Procesos.

g. Proceso de Control

En el Proceso de Control se llevan a cabo las actividades y mecanismos implementados entre los operadores del Pp para verificar que los diferentes procedimientos, procesos y subprocesos se estén ejecutando conforme a lo planeado. Para el Control, la SGPA cuenta con procedimientos documentados en los Manuales Generales, así como Manuales de Procedimientos específicos de las DG. Además, se cuenta con el SINAT como mecanismo de control totalmente oportuno y pertinente, ya que permite la implementación de controles adecuados independientemente de la estructura organizacional involucrada, es decir, estandariza el proceso y la coordinación entre las unidades administrativas que intervienen.

En ese sentido, el Proceso de Control contribuye, aunque no de manera directa, a la consecución de los objetivos propios del Programa. Lo hace, a través de la implementación de mecanismos para supervisar que los otros procesos, que, si influyen directamente, se realicen de manera adecuada.

h. Proceso de Monitoreo

En el caso del Proceso de Monitoreo, aun cuando no se cuenta con procedimientos o actividades documentadas que rijan el Proceso de manera interna, el trabajo en campo permitió identificar que este proceso se lleva a cabo con base en los lineamientos establecidos por la SHCP y lo hace de manera eficiente pues cumple con lo cometido en tiempo y forma, sigue una serie de pasos de forma sistemática y cuenta con una buena coordinación entre los actores involucrados.

A pesar de que existe una debilidad relacionada a la falta de difusión interna sobre el avance de los indicadores de manera que estos pudieran ser tomados en cuenta para realizar cambios en el diseño o la operación del Programa, este proceso contribuye de manera indirecta a la consecución de los objetivos del Programa, ya que se revisan periódicamente los avances en las metas de los indicadores propios del G003, por lo que, sin duda, funciona como un mecanismo para el seguimiento de los resultados obtenidos en los Componentes del Pp.

i. Proceso de Evaluación Externa.

La Evaluación del Programa G003 se ejecuta de manera coordinada a través de actividades fluidas que si bien se encuentran parcialmente documentadas en el Manual de Procedimientos de la Dirección General de Planeación y Evaluación, se dan en el marco de una organización funcional y con una comunicación eficiente entre las partes involucradas mismas que reconocen la relevancia que tiene el proceso para la mejora continua del Programa. Lo anterior permite contar con actores que se involucran a fondo en este proceso con el objetivo de llevar a cabo evaluaciones que, de inicio a fin, cumplan con la normatividad en los plazos establecidos. No obstante, el trabajo en campo permitió identificar que, a la fecha, los productos arrojados por este proceso no han sido tomados en cuenta para orientar el diseño y la operación del programa aun cuando debieran de ser fundamentales para el proceso de Planeación.

El Proceso de Evaluación Externa es fundamental para poder contar con mecanismos que permitan contribuir a mejorar el funcionamiento, la gestión y la organización del Pp G003 Programa de Regulación ambiental. A su vez, las evaluaciones permiten la identificación de áreas de oportunidad y recomendaciones derivadas de las mismas que al atenderse mejoran la operación del programa, permitiendo la consecución de las metas y objetivos de manera más eficaz y eficiente. Sin embargo, los efectos positivos de este proceso se ven mermados ante la nula utilidad que se le ha dado hasta el momento para la articulación con los otros procesos del Programa.

ii. <u>Buenas prácticas</u>

a. Sistema de Gestión de Calidad.

Sin duda alguna, el Sistema de Gestión de Calidad se ha constituido como un mecanismo fundamental para orientar los Procesos de la SGPA hacia la estandarización. En él se encuentran documentados procedimientos clave del Pp G003 que son utilizados para los procesos de Producción, Entrega y Control. Por otro lado, aunque no se cuenta con procedimientos como tal, en el SGC también se encuentra información importante que pudiera utilizarse en otros procesos como el de la Planeación, Comunicación Interna y Externa y el de Monitoreo.

b. Procesos centrales de Producción y Entrega documentados y estandarizados

En el marco del SGC previamente mencionado, se encuentran documentados los procesos centrales para la generación de los entregables del programa, es decir, el proceso de producción y el de entrega, lo que da pauta a que los actores involucrados en ellos actúen en apego a una serie de actividades establecidas. Aunado a ese beneficio, el hecho de que se encuentren en un instrumento como lo es el SGC, y que los manuales de las Delegaciones se alineen a él, permite que se encuentren totalmente estandarizados, lo que significa que todas las UR llevan a cabo la producción y la entrega de los trámites de manera homogénea.

c. Automatización de trámites.

Existen algunos trámites que se realizan en el marco del Programa G003, que se encuentran totalmente automatizados, es decir, que pueden ser llevados a cabo de principio a fin de manera automática a través del portal SINATEC. El contar con dichos trámites automatizados permite mitigar los riesgos latentes como lo pueden ser las solicitudes ingresadas de manera incorrecta, los problemas para llevar a cabo las notificaciones, entre otros.

A la fecha, los trámites que se pueden ingresar de forma electrónica para su atención integral desde el análisis, la evaluación y dictaminación hasta su resolución son los siguientes:

I. SEMARNAT-04-001. Recepción, evaluación y resolución del Informe Preventivo.
II. SEMARNAT-04-002-A. Recepción, evaluación y resolución de la Manifestación de Impacto Ambiental en su modalidad Particular; Modalidad A: No incluye Actividad Altamente Riesgosa.
III. SEMARNAT-04-002-B. Recepción, evaluación y resolución de la Manifestación de Impacto Ambiental en su modalidad Particular; Modalidad B: Incluye Actividad Altamente Riesgosa.
IV. SEMARNAT-04-003-A. Recepción, evaluación y resolución de la Manifestación de Impacto Ambiental en su modalidad Regional; Modalidad A: No incluye Actividad Altamente Riesgosa.
V. SEMARNAT-04-003-B. Recepción, evaluación y resolución de la Manifestación de Impacto Ambiental en su modalidad Regional; Modalidad B: Incluye Actividad Altamente Riesgosa.
VI. SEMARNAT-04-006. Exención de la presentación de la Manifestación de Impacto Ambiental.

d. Indicadores de Control.

Los indicadores que surgieron del Sistema de Gestión de la Calidad es uno de los productos más efectivos del proceso de control porque permiten planear el Sistema de Gestión de la Calidad, controlar los procesos internos de la Subsecretaría, y medir, analizar y mejorar los trámites del Programa. Además, estos mismos indicadores presentan metas, fórmulas y responsables, por lo que su seguimiento es sencillo. A pesar de ello, se considera que podrían agregarse nuevos indicadores que permitan controlar con mayor suficiencia el proceso.

e. Atención ciudadana.

La existencia de los Espacios de Contacto Ciudadano tanto en las Oficinas Centrales como en las Delegaciones Federales han fomentado su acercamiento con los ciudadanos, en este caso, los promoventes. Ya sea a través de atención presencial o a través de llamadas telefónicas o correos electrónicos, hoy en día la ciudadanía cuenta con las herramientas para poder tener más información y resolver dudas acerca de sus trámites.

f. Boletín electrónico

El Boletín electrónico es un excelente producto del proceso de comunicación interna ya que cumple con el objetivo de difundir buenas prácticas de servicio al cliente, retroalimentación, noticias relevantes e información general de atención a los usuarios. Además, las actividades involucradas en la elaboración del boletín pueden servir como base para incrementar la información que se difunde al interior. Por ello, el Boletín en su forma actual es oportuno y pertinente para la comunicación interna de la Subsecretaría.

g. Autodidactismo y difusión del conocimiento:

Ante la falta de programas institucionales de capacitación en temas específicos, así como de lineamientos normativos documentados que afectan a Procesos como el de Planeación, Comunicación Interna y Externa y Monitoreo, existe una destacada iniciativa del personal que se involucra en ellos para aprender de manera autodidacta. Dicha iniciativa se ve motivada por el compromiso hacia la realización de sus funciones y que, además, ha derivado en mecanismos de difusión de los conocimientos adquiridos para eficientizar las tareas de los diferentes procesos. Entre estos mecanismos se encuentran las capacitaciones en materia del diseño de los indicadores y metas de la MIR y de su seguimiento emprendidas por la Coordinación de Políticas de Gestión hacia las Direcciones Generales o la capacitación

técnica que se brinda en las delegaciones a evaluadores de nuevo ingreso o incluso al personal de los ECC para mejorar el ingreso de las solicitudes.

h. Encuesta de Evaluación del Servicio.

Cada que un promovente acude al Espacio de Contacto Ciudadano es invitado a realizar una encuesta en la cual podrá plasmar su experiencia con el servicio prestado y que puede aplicarse para tres periodos distintos: al ingresar su solicitud, al realizar una consulta y al ser notificado. De esa manera, el promovente puede evaluar el servicio a través de una serie de preguntas relacionadas con la atención del personal, la competencia del mismo, la honestidad y transparencia durante el proceso, las instalaciones y además considera la opinión de los usuarios en cuanto a la oportunidad y confiabilidad con la que fue realizado su trámite una vez que este es notificado. El Análisis de las Encuestas se plasma en los Reportes de Encuestas de Evaluación del Servicio que son difundidos internamente de manera mensual y anual y sirven para mejorar la calidad en el servicio.

i. Amplia disposición por participar en las evaluaciones externa e interés por sus resultados

El trabajo en campo permitió identificar que, a pesar de que sigue existiendo un cierto grado de desconocimiento de los objetivos de las evaluaciones que provoca confusiones entre evaluaciones y auditorías y de que no se ha hecho mucho para difundir internamente los resultados de las evaluaciones, es cada vez mayor el grado de importancia que le dan las Unidades Responsables del Programa a las evaluaciones externas una vez que, con base en su experiencia, se conocen los objetivos y alcances de las mismas. Lo anterior, se traduce en una amplia disposición para participar y colaborar en el desarrollo de las evaluaciones.

Asimismo, existe un mayor grado de interés, tanto a nivel central como en las Delegaciones por conocer los resultados que las evaluaciones van arrojando lo que sin duda es un gran paso para que los actores del Programa puedan conocer mejor la manera en la que se opera, lo que se está haciendo bien y todo aquello que se puede mejorar.

iii. Áreas de mejora y cuellos de botella

a. Problemas en el ingreso de las solicitudes

Aun cuando existe un Procedimiento que detalla de principio a fin la manera en la que ingresan las solicitudes de trámites y que se echa mano de una especie de *checklist* proporcionado por el SINAT lo que ha mitigado el riesgo de la falta de capacitación del personal de los ECC para la revisión de la documentación, existe un riesgo que se sigue materializando constantemente y que se relaciona a la normativa vigente en la Ley Federal de Procedimientos Administrativos que establece que en ningún caso se podrán rechazar los escritos en las unidades de recepción de documentos.

Lo anterior, ha provocado un sinnúmero de situaciones en las que se debe solicitar al promovente enmendar las deficiencias en la solicitud, sin que eso signifique un incremento del tiempo establecido para la realización del trámite por lo que se incurre en retrasos para la conclusión de los trámites cada que esta situación ocurre.

b. Retrasos en las Notificaciones que no se realizan presencialmente en los ECC.

En el extremo opuesto, existen problemas relacionados con la realización de las notificaciones una vez concluido el Proceso de Producción y generado el oficio resolutivo del trámite.

El problema surge una vez que el promovente es informado de que se ha generado el resolutivo a través de contacto directo o del SINAT y este no acude a ser notificado a los ECC. Dicha situación complica el proceso de entrega de la notificación, siendo que tiene el riesgo de no encontrar al promovente en el domicilio, que el domicilio esté equivocado o inexistente, o incluso de la pérdida de oficios por parte del servicio postal que se derivan de la poca pertinencia de la normatividad vigente, como lo es la LFPA que limita los medios a través de los cuales los promoventes pueden ser notificados.

Lo anterior, causa retrasos considerables en los plazos establecidos en la normatividad para la realización de cada uno de los trámites, teniendo impactos negativos importantes en el cumplimiento de las metas planteadas.

c. Deficiencias en la Difusión del Programa.

El trabajo en campo permitió identificar que, de manera general, existe un alto grado de desconocimiento del Programa, de sus objetivos y de sus componentes. Incluso, se logró detectar que, en muchos casos, el personal de las DG, de las Delegaciones Federales o de los Espacios de Contacto Ciudadano realizan entre sus labores la gestión de trámites sin saber que estos están asociados a un Programa de Regulación Ambiental. Lo anterior significa, sin duda, carencias en la difusión que se le ha dado al Programa de manera interna. Aunado a lo anterior, las deficiencias en la difusión interna han causado también la desarticulación y la falta de comunicación entre los Procesos con los que opera el Pp.

Además, en cuanto a la difusión externa, una oportunidad de mejora del proceso sería revisar los materiales que informan al usuario de los trámites. Esto se debe a que si bien los medios de comunicación utilizados son adecuados, el contenido podría mejorar de tal forma que la información de los trámites quedara más clara para los promoventes. De esta manera se podría evitar el cuello de botella que surge de recibir solicitudes de trámites con documentación incompleta.

d. Ausencia de documentación de Procesos.

En algunos de los Procesos para la operación del Programa existe ausencia de lineamientos documentados que permitan determinar el marco de acción entre los diferentes actores para la consecución de los objetivos y la generación de los productos propios para cada uno de los Procesos. Tal es el caso del Proceso de Planeación que se implementa a través de actividades aisladas y desarticuladas y que no se ven como parte de un proceso integral; lo mismo sucede de manera parcial en el Proceso de Evaluación Externa y de Comunicación. En ambos casos, procesos no documentados o parcialmente documentados, aun cuando la coordinación entre los involucrados se considera eficiente y que arroja buenos resultados, está latente el riesgo en el que ante una situación de rotación de personal se deba comenzar desde cero en la realización de dichos Procesos.

e. Insuficiencia de Capacitación al personal.

La falta de programas institucionales de capacitación al personal se presenta en cualquiera de las áreas responsables del programa y en cualquiera de los Procesos a través de los cuales opera. De esa manera se tiene que, por un lado, en el Proceso de Planeación, específicamente en el subproceso de actualización de la MIR, las acciones se han realizado con un bajo nivel de conocimiento del instrumento, sobre los objetivos del mismo, el alcance, etcétera, lo que ha provocado observaciones recurrentes sobre el diseño de la Matriz por parte del área encargada de revisar la actualización en la SHCP.

Por otro lado, en el Proceso de Producción de entregables también se detectó poca o nula capacitación técnica para el personal de nuevo ingreso tanto a nivel de Oficinas Centrales como de Delegaciones, a las áreas encargadas de realizar las evaluaciones o dictaminaciones técnicas para la gestión del trámite provocando cuellos de botella ocasionados por la larga duración de las curvas de aprendizaje.

f. Insuficiencia de Recursos

La falta de recursos también es una situación que afecta a todas las Unidades Responsables, de las Oficinas Centrales o de las Delegaciones, independientemente del Proceso en el que se involucren. Sin embargo, los cuellos de botella se presentan de diferentes formas según el recurso del que se carezca.

- Presupuestales

Para el caso de algunos trámites, las evaluaciones y/o dictaminaciones requieren de llevar a cabo visitas técnicas como una actividad más de dichas tareas. No obstante, de manera general en las UR, pero con mayor particularidad en las Delegaciones, existe una insuficiencia de recursos disponibles para ser otorgados a los gastos derivados de dichas visitas como pueden ser los viáticos requeridos para llegar a los lugares donde ha de hacerse la visita.

En ese sentido la falta de estos recursos también afecta al Proceso de Entrega ya que no se cuenta con la capacidad para enviar las notificaciones a través de servicios de paquetería privados que realicen un servicio adecuado que pueda mejorar las posibilidades de entregar la notificación y de recibir el acuse de recibo.

- Humanos

La insuficiencia del personal para la realización de los procesos del Programa también es recurrente a cualquier nivel de la Subsecretaría. Sin embargo, es una situación que se agudiza en las Delegaciones. La falta del recurso humano provoca que en las Delegaciones no se pueda llegar a tener el grado de especialización por actividad para la atención del trámite con el que si cuentan las Oficinas Centrales para procesos como el de Producción y Entrega. De hecho, el trabajo en campo permitió conocer que, en muchos casos dentro de las Delegaciones, la misma persona que recibe la solicitud es la que lleva a cabo todo el procedimiento hasta la generación del resolutivo y la propia entrega.

Dicha situación, genera altas cargas de trabajo que sin duda merman la eficacia y eficiencia de los distintos procesos.

- Materiales

Otro problema que se ve con mayor intensidad en las Delegaciones es la carencia de recursos materiales y de infraestructura que les dificulta la realización de las labores relacionadas a la atención de los trámites que se lleva a cabo a través de la operación del Pp G003. La falta de computadoras, *software* especializado, impresoras, tintas, entre otros, así como la falta de renovación del parque vehicular son situaciones que se presentan de manera frecuente.

g. Falta de Planeación integral y articulada del Programa

La evaluación del Proceso de Producción permitió identificar que el Programa cuenta con un problema o necesidad definida, árbol de problemas, población potencial y objetivo, así como una MIR; sin embargo, el trabajo de campo evidenció que no se lleva a cabo un proceso de planeación estratégica derivado de un ejercicio participativo para la revisión del diseño del Programa y el establecimiento de los indicadores y metas en el mediano y largo plazo; asimismo, se determinó que aún no es posible determinar si el Pp G003 utiliza los resultados de evaluaciones del Programa con la finalidad de hacer cambios en el diseño y operación del mismo, ya que la única evaluación con la que cuenta se concluyó en diciembre de 2017 y los ASM derivados de dicha evaluación deberán ser concluidos en 2019.

En ese sentido, la Planeación debiera articularse con las recomendaciones derivadas de las evaluaciones, los resultados obtenidos en los indicadores de la MIR, el análisis de las encuestas de evaluación del servicio, entre otros, con la finalidad de mejorar su gestión y que se logre cumplir con los objetivos del programa.

h. Desactualización de los Manuales de Procedimientos.

La desactualización de los Manuales de Procedimientos provoca que no se encuentren alineados a las actividades realizadas hoy en día en cuanto a los trámites que se encuentran vigentes. Por lo anterior, ante una situación en la que existe personal de nuevo ingreso, este no cuenta con la posibilidad de recurrir y apoyarse en los documentos de este tipo ya que probablemente no logre encontrar el trámite si este fue creado después del 2011, año en el cual se realizó la última modificación a los Manuales.

iv. Propuestas de modificaciones a la normatividad

Como se ha descrito previamente, en la ejecución de los diferentes procesos de la operación del Programa se identificaron dos cuellos de botellas relacionados a la normatividad vigente. Dichos problemas han ocasionado retrasos en los tiempos establecidos en la norma de cada uno de los trámites, teniendo un impacto de igual manera en las metas propias de los distintos Procesos. En ese sentido, los procesos que se ven afectados por la situación actual de la normatividad son el Proceso de Producción de Entregables y el de Entrega. Ambos casos se describen a continuación.

A) Proceso de Producción

La Ley Federal de Procedimientos Administrativos establece en su Artículo 43 que:

“En ningún caso se podrán rechazar los escritos en las unidades de recepción de documentos. Cuando en cualquier estado se considere que alguno de los actos no reúne los requisitos necesarios, el órgano administrativo lo pondrá en conocimiento de la parte interesada…”

De esa manera, el problema surge ante la obligación del ECC de aceptar los trámites aun cuando no cumplen con ciertos criterios de suficiencia y/o calidad y de haber hecho del conocimiento del promovente generándole a su vez la recomendación de atender la deficiencia antes de ingresar el trámite. Si al final el promovente decide iniciar el trámite el

ECC debe capturar la solicitud y darlo por iniciado. Lo anterior, provoca retrasos en los tiempos establecidos para la realización del servicio debido a las solicitudes de información que se deberán hacer posteriormente causadas por las deficiencias de los documentos proporcionados.

En ese sentido, el artículo 43 de dicha ley debiera considerar que aun cuando:

"En ningún caso se podrán rechazar los escritos en las unidades de recepción de documentos. Cuando en cualquier estado se considere que alguno de los actos no reúne los requisitos necesarios, el órgano administrativo lo pondrá en conocimiento de la parte interesada, ingresando el escrito con un *status* de "pendiente" hasta que se realice la enmienda de la falta en el cumplimiento de los requisitos. Una vez enmendada la falta, comenzará a correr el tiempo para la atención del asunto del escrito.

B) Proceso de Entrega

Asimismo, la Ley Federal de Procedimientos Administrativos establece en su Artículo 35 que: "Las notificaciones, citatorios, emplazamientos, requerimientos, solicitud de informes o documentos y las resoluciones administrativas definitivas podrán realizarse:

I. Personalmente con quien deba entenderse la diligencia, en el domicilio del interesado;

II. Mediante oficio entregado por mensajero o correo certificado, con acuse de recibo, telefax o cualquier otro medio por el que se pueda comprobar fehacientemente la recepción de los mismo".

En el marco de dicho lineamiento, el Proceso de Entrega adolece de un problema fuera del alcance y de la competencia de la SGPA, sus Direcciones Generales y Delegaciones Federales, y se relaciona con los promoventes que no acuden directamente por su notificación, en cuyo caso la entrega de la notificación tiene el riesgo de no encontrar al promovente en el domicilio, de que el domicilio esté equivocado o inexistente, o incluso de la pérdida de oficios por parte del servicio postal.

Por ello, se debiera considerar la inclusión de nuevas formas de realizar la notificación, acorde con el avance tecnológico de hoy en día como puede ser a través de la página de internet de la SEMARNAT o de correo electrónico certificado por una autoridad acreditada. En ese sentido, el lineamiento debiese modificarse de la siguiente forma:

"(…) Mediante oficio entregado por mensajero o correo certificado, con acuse de recibo, telefax o cualquier otro medio, como medios de comunicación electrónica, cuando el promovente así lo haya aceptado y por el que se pueda comprobar fehacientemente la recepción de los mismo."

9. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

El presente apartado contiene una síntesis de los resultados encontrados en la Evaluación de Procesos del Pp G003 resaltando los hallazgos más relevantes y las áreas de mejora que pudiesen transformarse en ASM.

La Evaluación de Procesos al Programa Presupuestario G003 Regulación Ambiental tiene como objetivo contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp G003 Programa de Regulación Ambiental, mediante la realización de un análisis y valoración de su operación, de modo que se permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

Para poder llevarla a cabo se requirió de la aplicación de técnicas de investigación cualitativa como son el análisis documental o de gabinete, la observación directa, entrevistas semiestructuradas y grupos focales que permitieran contar con la información necesaria para identificar, describir y analizar los Procesos a través de los que opera el Pp.

En primera instancia, el análisis documental consistió en la revisión de documentos normativos como las Leyes y Reglamentos existentes en materia ambiental, el Reglamento Interior de la SEMARNAT, el diagnóstico del Programa, así como los diferentes manuales con los que cuentan las UR del Pp, entre otros. Por el otro lado, para realizar el trabajo en campo, se llevaron a cabo una serie de reuniones con actores relevantes previamente definidos a través de criterios específicos, que permitieron aplicar los instrumentos de recopilación de información mencionados.

Derivado de dicha revisión, se identificó que el Programa Presupuestario G003 Regulación Ambiental es un Programa Presupuestario Federal modalidad G para el desempeño de funciones y que, según el Manual de Programación y Presupuesto de la SHCP, dichos programas se orientan a las actividades destinadas a la reglamentación, verificación e inspección de las actividades económicas y de los agentes del sector privado, social y público.

En el Diagnóstico del Programa, elaborado en 2014, se identifica a la necesidad o problema que se pretende atender como “La gestión ambiental que se formula e integra no promueve el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, ni el manejo responsable de sustancias químicas o la calidad en los proceso, trámites y servicios ambientales”.

Dada la definición del problema, es posible señalar que, a través de la gestión ambiental, el Programa busca atender y reducir el problema del uso ineficiente y poco sustentable de los recursos naturales, reduciendo los principales impactos ambientales derivados de la construcción y ejecución de los proyectos de inversión. Para cumplir con dicho objetivo, el Programa provee diferentes instrumentos de gestión.

Además, para lograr dicho objetivo, en la estructura orgánica de la SEMARNAT existe la Subsecretaría de Gestión para la Protección al Ambiente que se constituye como la Unidad Responsable de la operación del Programa a través de sus Direcciones Generales y con apoyo de las Delegaciones Federales de la SEMARNAT.

Asimismo, la operación del Programa está alineada a los siguientes siete procesos:

- **Planeación:** proceso del que se encarga la Coordinación de Políticas de Gestión (CPG) de la SGPA para la actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados, así como las Direcciones Generales cuando de atender cambios en la normativa se trata, para la creación, modificación o eliminación de instrumentos de gestión (trámites).
- **Comunicación externa e interna:** proceso en el que se difunde información relacionada con el programa y sus productos. Para este proceso es fundamental el Espacio de Contacto Ciudadano, así como las Direcciones Generales y Delegaciones.
- **Producción de Entregables:** Este proceso es de gran relevancia para la atención y la generación de los instrumentos de gestión. De su ejecución depende en gran medida la consecución de los objetivos del Programa. Los ECC, las DG y las Delegaciones son los actores participantes sin los cuáles no podría llevarse a cabo.
- **Entrega:** Al igual que el proceso de Producción, la Entrega se constituye como un proceso muy importante puesto que es a través de ella que se ven realizados los instrumentos de gestión y que aportan de manera significativa a la regulación ambiental, objetivo clave del Programa. Los actores participantes en el Proceso de Producción son también los que llevan a cabo el Proceso de Entrega.
- **Control:** para poder revisar si los procedimientos para la realización del trámite se llevan a cabo adecuadamente, el Proceso de Control cuenta con el Sistema Nacional de Trámites como mecanismo medular en el cual se da seguimiento al trámite de inicio a fin y en el cual se involucran las DG, Delegaciones, los ECC e incluso los promoventes.

- **Monitoreo:** en este proceso se realiza el seguimiento de los avances obtenidos de las metas establecidas en la Matriz de Indicadores para Resultados. Para su ejecución debe haber coordinación de las DG con la Coordinación de Políticas de Gestión para que las primeras comuniquen dicha información a la CPG.
- **Evaluación:** en este último proceso se atienden los requerimientos de evaluaciones externas al Pp G003 para que a su vez se generen Aspectos Susceptibles de Mejora y se dé seguimiento a sus avances. Para la realización de este proceso es fundamental la participación de la Coordinación de Asesores de la SGPA y la Dirección General de Planeación y Evaluación y de su Dirección de Análisis e Instrumentos.

a. Análisis de los procesos

A continuación, se presentan las principales conclusiones por proceso:

Planeación

El análisis documental y el trabajo en campo permitió identificar que para este proceso se llevan a cabo los subprocesos de Programación y presupuestación, Actualización de la Norma y Actualización de la MIR y que, a pesar de que se rigen por los lineamientos documentados por una dependencia externa, en este caso la SHCP, no se cuenta con procedimientos documentados alineados a ellos de manera interna. No obstante, se han obtenido buenos resultados en el cumplimiento de todos ellos.

No obstante, se caracteriza por el aislamiento entre las propias actividades dentro del proceso, pero también por la desarticulación que tiene con otros Proceso del Programa, de manera que da poca utilidad a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones[6], los resultados obtenidos en los indicadores de la MIR, el análisis de las encuestas de evaluación del servicio, entre otros productos que deben ser fundamentales para la Planeación con la finalidad de mejorar su gestión y que se logre cumplir con los objetivos del programa.

[6] Cabe destacar que el Programa ha sido evaluado sólo una vez, en dicha evaluación de emitieron aspectos susceptibles de mejora, de los cuales no se cuenta con información sobre su seguimiento.

Comunicación Interna y Externa.

El proceso de Comunicación se entiende como un proceso transversal gracias al cual pueden relacionarse otros procesos como el de Producción, Entrega y Planeación de manera interna por lo que, sin el funcionamiento adecuado de este proceso, se perdería eficiencia y eficacia en los demás procesos. De manera externa, es fundamental ya que es el proceso que brinda la información necesaria a los promoventes. Conscientes de dicha relevancia, la SGPA, a través de los ECC, han implementado mecanismos de atención ciudadana mediante atención presencial, por llamada telefónica o por correo electrónico que han fomentado el acercamiento de las UR del Programa con los ciudadanos, en este caso, los promoventes.

Sin embargo, existen áreas de oportunidad relacionadas a la necesidad revisar los materiales particulares de cada trámite que informan al usuario, ya que a pesar de que los medios utilizados son adecuados, el contenido podría mejorar de tal forma que se requeriría de menor atención al usuario durante el proceso de producción del trámite. Finalmente, otra situación que podría perfeccionarse es la comunicación interna referente al Pp, la cual no ha logrado del todo hacer del conocimiento del personal el hecho de que pertenecen a un Programa presupuestal, así como que tampoco ha difundido de manera adecuada los productos de los procesos de Planeación, Monitoreo y Evaluación.

Producción de Entregables.

Este Proceso, cuenta con la fortaleza de estar completamente documentado en el marco del Sistema de Gestión de Calidad para la gestión del Trámite una vez que ingresa la solicitud, pero también tiene un procedimiento propio para la entrega en el Manual Específico para el Personal que Labora en el Espacio de Contacto Ciudadano. Además, el trabajo en campo permitió identificar que el proceder de los actores involucrados tanto a nivel central como de las Delegaciones se alinea con estos procedimientos. Cabe mencionar que el Programa se encuentra en un proceso de automatización algunos de sus trámites lo que facilita la gestión de los mismos.

No obstante, entre los cuellos de botella causados por la falta de recursos económicos para llevar acabo las visitas técnicas que se requieren la evaluación y de la falta de personal para la realización del proceso (sobre todo en las delegaciones), destaca también una deficiencia relacionada a un vacío en la norma que obliga a los Espacios de Contacto Ciudadano a ingresar las solicitudes aun cuando estas no cumplan con los criterios de suficiencia y

calidad, generando retrasos importantes por la necesidad de estar rebotando constantemente las solicitudes al promovente de manera que vaya enmendando dichas deficiencias.

Entrega.

Al igual que el Proceso de Producción, la entrega se encuentra documentada desde que se recibe el oficio resolutivo del trámite hasta que se lleva a cabo la notificación a los promoventes que acuden a los ECC. En ese mismo sentido, también se identificó que las UR del Programa llevan a cabo sus actividades alineadas a los procedimientos existentes.

Sin embargo, el Proceso de Entrega adolece de un problema fuera del alcance de la SGPA, de sus Direcciones Generales o de las Delegaciones Federales, y se relaciona con el hecho de que los promoventes no acuden directamente a ser notificados. Ante dicha situación, la entrega de la notificación tiene el riesgo de no encontrar al promovente en el domicilio proporcionado al ingresar la solicitud, de que el domicilio esté equivocado o sea inexistente, o incluso de la pérdida de los resolutivos por parte del servicio postal. Adicionalmente, se ve afectado por falta de recursos para enviar a notificadores o contratar un servicio de paquetería privado que evite enviarlos a través del Sistema Postal Mexicano que ha causado retrasos importantes o incluso pérdida de los oficios resolutivos.

Control

Para el Control, la SGPA cuenta con procedimientos documentados en los Manuales Generales como lo es el de Gestión de la Calidad, así como Manuales de Procedimientos específicos de las DG. Además, se cuenta con el SINAT como mecanismo de control medular, ya que permite la implementación de controles adecuados independientemente de la estructura organizacional involucrada, es decir, estandariza el proceso y la coordinación entre las unidades administrativas que intervienen. Además, como ya se mencionó, este sistema como mecanismo de control es clave para el funcionamiento del programa, la medición y el cumplimiento de metas del SGC, y la automatización de trámites específicos a través de del SINATEC otorga una mayor eficiencia al Programa.

Si bien los indicadores del SINAT permiten controlar el proceso de producción y entrega de todos los trámites realizados, hay algunos procedimientos que se escapan de este seguimiento y se convierten en áreas de oportunidad, tal es el caso del procedimiento de ingreso de solicitud cuando esta se encuentra incompleta o las problemáticas de notificaciones cuando el promovente no acude por esta.

Monitoreo.

Aun cuando no se cuentan con procedimientos documentados de manera interna que rijan las actividades de este Proceso, su objetivo ha venido cumpliéndose de manera oportuna gracias al compromiso del personal encargado de hacer la captura de los avances de las metas de los indicadores, además de tener iniciativas tales como, realizar reuniones informativas y de apoyo a las DG para que conozcan la marea de reportar los avances en los indicadores previamente establecidos.

Sin embargo, más allá de dichas reuniones, existe poca difusión entre el personal que no se involucra con el reporte de los avances, mejorar este mecanismo permitiría que responsables del Programa pudieran ser tomados en cuenta para realizar cambios en el diseño o la operación del Programa, debido a que el proceso de monitoreo tiene como objetivo orientar a los servidores públicos acerca de los avances en el logro de objetivos del Programa respecto a los resultados esperados. La socialización de los reportes de avances de indicadores debiera realizarse como parte de las actividades de este proceso mediante reuniones.

Evaluación Externa.

Hoy en día, las UR del Programa conocen en mayor grado la importancia de las evaluaciones externas al programa lo que se traduce tanto en una mayor disposición para colaborar en el desarrollo de las mismas como en mayor interés por conocer los resultados que de ellas se emanan. Además, el Proceso cuenta con actividades parcialmente documentadas que permiten a los actores, al menos a los que aparecen en las que sí están documentadas (personal de la DGPE y de la DAI), actuar de manera alineada a los procedimientos existentes.

No obstante, es pertinente mencionar que las evaluaciones se realizan a través de instrumentos y de TdR que son preestablecidos y que, en muchos casos, como en el de este Programa, no son los más adecuados por el tipo y la modalidad del Programa.

Aunado a lo anterior, vale la pena mencionar que aún no existe evidencia que permita conocer si las evaluaciones externas que se realicen al Programa serán usadas por otros procesos, permitiendo así, mejorar la operación del programa.

b. Medición de atributos de los procesos

Respecto a los atributos de los procesos se encontraron los siguientes hallazgos:

Eficacia:

Los procesos de Comunicación, Control, Monitoreo y Evaluación Externa se consideran eficaces. Para el primero de ellos, la eficacia existe ya que aun cuando existen áreas de oportunidad, el proceso ha venido cumpliendo los objetivos propios que tiene tanto interna como externamente. Por otro lado, el proceso de control ha sido eficaz en su operación gracias a los procedimientos y tiempos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Con respecto al Monitoreo, el proceso lleva a cabo distintas actividades que le permiten recabar, validar y registrar la información sobre los avances de las metas de indicadores de manera satisfactoria. Mientras que, el proceso de Evaluación Externa cumple con el objetivo de realizar las evaluaciones mandatadas.

Por otro lado, si bien el proceso de Producción es eficaz para la generación de resolutivos cuando las solicitudes se ingresan completas y cumplen con todos los criterios de calidad, en otro extremo, ante la situación de ingreso de solicitudes del trámite con insuficiencias o falta de calidad en los requisitos, se generan efectos negativos en la generación de ciertos resolutivos.

En cuanto a la Entrega, el proceso es eficaz para el caso en que el promovente acude personalmente a los ECC. No obstante, existen deficiencias importantes al realizar las notificaciones fuera de los Espacios de Contacto Ciudadano, por falta de recursos económicos y materiales para realizarlas o bien porque no se logra establecer contacto con el promovente.

La Planeación no se considerada eficaz debido a que si bien, el proceso de planeación cumple con actividades que le corresponden como la actualización de la MIR, programación y presupuesto y la actualización normativa; estas actividades están desarticuladas entre sí, además de que no se nutre de otros procesos claves como Control, Monitoreo y Evaluación.

Oportunidad:

Los Procesos que son oportunos son el proceso de Planeación porque logra sus productos en el tiempo adecuado para cumplir sus objetivos. Los productos de este proceso regularmente se reportan a un actor externo, y se evidenció, mediante trabajo de campo,

que se cumplen oportunamente, así como el de Comunicación, Control, Monitoreo y Evaluación Externa ya que generan todos los productos y su entrega en el momento que se requiere.

Para el caso de los procesos de Producción y Entrega la oportunidad está sujeta a si la solicitud ingresó correctamente en el caso de Producción y de la forma en la que se logra realizar la notificación al promovente en el caso de la Entrega. Por lo anterior, se considera que ambos procesos son medianamente oportunos.

Suficiencia:

Los Procesos de Producción, Entrega y Evaluación Externa cuentan con suficiencia de actividades para ser implementados de principio a fin y que se obtenga el producto que arroja cada uno de ellos. Dicha situación puede explicarse por el hecho de que los tres deben alinearse a documentos normativos establecidos por instancias externas.

Por el otro lado, los Proceso de Planeación, Comunicación, Control, y Monitoreo no han sido suficientes para poder cumplir con los objetivos propios de cada proceso por la falta de actividades que ni están documentadas ni se llevan a cabo en la realidad. En el caso del primero de ellos, la Planeación, cuenta con actividades desarticuladas que no permite llevar a cabo el proceso completamente de manera secuencial. Por otro lado, La comunicación interna no difunde importantes productos de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación; además, la comunicación externa requiere mejoras para evitar cuellos de botella al momento de ingresar documentación debido a la falta de entendimiento por parte de los mismos usuarios de cuáles son los requisitos. En el caso del Control, presenta la insuficiencia de mecanismos para verificar el cumplimiento de todos los subprocesos, específicamente, el procedimiento de ingreso de trámites presenta importantes cuellos de botella que no son reflejados en ninguno de los indicadores de Control. Por último, el Monitoreo tampoco se presenta como un proceso suficiente al no dar seguimiento a otros indicadores que se utilizan en el proceso de control.

Pertinencia:

Los Procesos de Producción, Entrega y Control se consideran pertinentes. La Producción y la Entrega cuentan con actividades para la generación de los trámites y la entrega de los resolutivos alineadas con los lineamientos normativos por lo que no existe posibilidad de maniobra al margen de la norma, lo que a su vez garantiza que los productos aporten positivamente a los instrumentos de gestión necesarios para una regulación ambiental

exitosa. Respecto al Proceso de Control tiene actividades adecuadas para lograr el objetivo y las metas del proceso. La periodicidad de estas actividades y los sistemas implementados para el monitoreo de las mismas son pertinentes.

Por el otro lado, la Planeación, Comunicación y Monitoreo no han resultado pertinentes.

El proceso de planeación es poco pertinente debido a que las actividades son insuficientes y se llevan a cabo de forma aislada, y desarticulada, teniendo como efecto que no estén orientadas a la mejora del diseño y operación del Programa. La difusión interna de la pertenencia al Pp, así como la difusión externa de características de los trámites del programa no son del todo pertinentes para la correcta gestión del programa, ya que en ocasiones la falta de suficiencia en la comunicación externa llega a generar cuellos de botella en otros procesos. Además, El proceso de Monitoreo no puede ser considerado del todo pertinente puesto que, aun cuando las actividades que realiza sirven para dar cumplimiento al reporte de avances en las metas de los indicadores del Programa, el proceso no se toma en cuenta para hacer cambios en el diseño o en la operación del Programa.

En el caso de la Evaluación Externa se identificó que las actividades han sido suficientes para la realización de las evaluaciones mandatadas; no obstante, aún no es posible señalar si los productos generados por este proceso han sido vinculados para la realización de alguno de los otros procesos del Programa. Lo anterior se debe al desfase existente entre las fechas en las que se generaron los Aspectos Susceptibles de Mejora y la Planeación del Programa para el actual ejercicio. Por ello, al momento de realizar la presente evaluación no ha sido posible determinar la incidencia que han tenido las evaluaciones con respecto al diseño y operación del programa.

El siguiente cuadro resume los atributos de los procesos del programa, permitiendo de esa forma, llevar a cabo la valoración global de cada proceso con base en la medición de sus atributos y otorgándoles un valor acorde con la escala establecida en los TdR de esta evaluación que se retoman a continuación.

Tabla 11. Criterios para la valoración global de los procesos

Situación	Valor otorgado
Todos los procesos cumplen con las características del atributo	5
Entre 70% y 99.99% de los procesos cumplen con las características del atributo	4
Entre 40% y 69.99% de los procesos cumplen con las características del atributo	3
Entre 20% y 39.99% de los procesos cumplen con las características del atributo	2
Entre 1% y 19.99% de los procesos cumplen con las características del atributo	1
Ninguno de los procesos cumple con las características del atributo	0

Tabla 12. Valoración global de los procesos

Proceso	Eficacia	Oportunidad	Suficiencia	Pertinencia
Planeación	No	Sí	No	No
Comunicación	Sí, en algunos casos	Sí	No	No
Producción	Sí, en algunos casos	Sí, en algunos casos	Sí	Sí
Entrega	Sí, en algunos casos	Sí, en algunos casos	Sí	Sí
Control	Sí	Sí	No	Sí
Monitoreo	Sí	Sí	No	No
Evaluación	Sí	Sí	Sí	N/A[7]
Valoración global	Entre 70% y 99.99% de los procesos es oportuno	Entre 70% y 99.99% de los procesos es oportuno	Entre 40% y 69.99% de los procesos es suficiente	Entre 40% y 69.99% de los procesos es suficiente
Puntuación	**4**	**4**	**3**	**3**
Valoración cuantitativa global del G003			**3.5**	

[7] A la fecha no es posible comprobar del todo la suficiencia por el desfase en los tiempos.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos del trabajo de campo y gabinete presentados en esta evaluación, a continuación, se incluyen las recomendaciones del equipo evaluador con el objetivo de proveer información valiosa a los operadores del Pp para realizar adecuaciones en la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, de modo que se potencie la consecución de resultados del Pp. Las recomendaciones son clasificadas en dos líneas de acción estratégicas: consolidación o reingeniería de procesos; entendiendo por consolidación, aquellas recomendaciones que están dirigidas a perfeccionar determinados aspectos de la operación; mientras que reingeniería de procesos o subprocesos, son aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda o sustancial de uno o varios de los procesos y subprocesos del Pp.

En ese sentido, a continuación se enlistan las recomendaciones en el marco de los principales problemas que adolecen las DG y las Delegaciones para la operación del programa entre los que se encuentran las complicaciones en los procesos centrales de Producción y Entrega como lo son las deficiencias e insuficiencias en el ingreso de las solicitudes, la falta de recursos económicos, humanos, tecnológicos y materiales para la etapa de evaluación de los trámites, así como los inconvenientes para llevar a cabo las notificaciones, aunado a la propia desarticulación entre los procesos de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa que merman la mejora continua en la operación del Pp.

A. Recomendaciones de consolidación

1. Automatizar la mayor cantidad de trámites del Programa.

Llevar a cabo una automatización de la mayor cantidad posible de los trámites que se atienden a través de las actividades del Pp, permitiría solucionar los problemas en la gestión de los trámites previamente mencionados de tres maneras distintas:

i. Al contar con trámites que se inician de manera electrónica se puede aprovechar las ventajas que brindan los medios de este tipo como un filtro en el que no se permita a los promoventes enviar la solicitud si no se cuenta con la suficiencia de los documentos necesarios para cada uno de los trámites, es decir, que si el promovente no completa la totalidad de los campos requeridos con los archivos adjuntos no le sea posible pasar a la siguiente etapa del proceso de Producción.

ii. Asimismo, implementar esta recomendación sería una solución a la falta de recurso humano que se presenta en las UR del Programa, puesto que se requeriría menor cantidad de personal para la gestión del trámite, mismo que se enfocaría únicamente a la evaluación/dictaminación y no a las tareas relacionadas al ingreso de las solicitudes y realización de las notificaciones, como acontece hoy en día sobre todo en las Delegaciones.

iii. Por último, la automatización reduciría los impactos negativos en la oportunidad con la que se llevan a cabo los distintos trámites y que son causados por las dificultades para realizar las notificaciones puesto que, de esa manera, se podría notificar a través de la plataforma electrónica.

La implementación de esta recomendación requeriría llevar a cabo una inversión por parte de la SGPA, sobre todo en materia tecnológica, para poder diseñar los mecanismos necesarios que permitan gestionar electrónicamente los trámites. No obstante, permitiría en el mediano plazo generar una cantidad importante de ahorros ante una situación en la que no sería necesario incrementar la cantidad de personal contratado ante un aumento en la demanda por trámites del Programa.

2. Valorar la pertinencia de la especialización de las UR para la gestión de los trámites.

Aunado a la recomendación número 1 y en el marco de la limitada disponibilidad del recurso humano, se recomienda valorar la pertinencia de encaminar a las UR a la especialización por tipo de trámite que se gestiona en la SGPA a través del Pp G003.

Dicha especialización consistiría en que, ante una situación en la que existe un trámite que se encuentra concentrado, por cualquiera que fuera el motivo, en alguna de las Unidades Responsables, se apostara por especializar a determinada área en la realización de dicho instrumento de gestión.

Lo anterior, significaría que independientemente de si el trámite ingresa en Oficinas Centrales o en las Delegaciones, su gestión se lleve a cabo en la UR especializada. De esa manera se evitaría tener personal encargado de dicho trámite en una DG o en una Delegación aun cuando la cantidad de instrumentos de ese tipo que se gestionen en ella sea mínima comparada con la UR especializada.

En ese sentido, al igual que la recomendación anterior, la redistribución de los recursos humanos a través de la especialización permitiría generar ahorros que pudieran ser utilizados en la inversión de mejores recursos tecnológicos que eficienticen la gestión o

incluso en la contratación de servicios de paquetería más óptimos que mejoren los resultados de entrega de las notificaciones.

3. Implementar una Guía Interactiva Virtual para informar a los promoventes sobre trámites y requisitos.

Hoy en día existe un problema importante que se presenta en el ingreso de las solicitudes de los trámites aun cuando se ha hecho el esfuerzo a nivel central y en las Delegaciones de contar con mejores mecanismos de comunicación y atención ciudadana. La evaluación permitió identificar que, a pesar de dichos esfuerzos, persisten situaciones en las que los promoventes acuden a ingresar los trámites con documentos insuficientes o que incluso no corresponden al trámite que realmente requieren solicitar, es decir, no se tiene suficiente claridad sobre los instrumentos que necesitan tramitar y, consecuentemente, sobre los requisitos y las fichas técnicas que deben completar.

Por ello, contar con una Guía Interactiva Virtual que permita a los promoventes responder una serie de cuestionamientos que, como si se tratara de un diagrama de flujo, terminara por comunicarle el tipo de trámite que requiere para los efectos que así lo desee sería un mecanismo fundamental que permitiría reducir la cantidad de trámites que son ingresados de manera deficiente y que generan retrasos o acumulación de las cargas de trabajo.

Por lo anterior, se presenta nuevamente la necesidad de la SGPA de invertir en materia de desarrollo tecnológico que en el mediano plazo se traduciría en ahorros importantes que pueden ser utilizados para atención de las carencias que se tienen en otros rubros como la insuficiencia de recursos materiales a lo largo de todas las UR.

4. Agregar una etapa de “solicitud” en el Sistema Nacional de Trámites.

Ante el contexto de la normativa actual, se considera pertinente que el Sistema Nacional de Trámites cuente con una etapa en la que se lleva a cabo la revisión de la solicitud ingresada de manera que, se pueda mantener en un *status* “pendiente”.

La anexión de dicha etapa permitiría detener el inicio del trámite hasta que esta etapa de “solicitud” haya comprobado que existen las condiciones de calidad y de suficiencia requerida en la solicitud y sus requisitos para dar formalmente inicio a la gestión del trámite. Lo anterior evitaría que se incurriera en retrasos en los tiempos normativos para la atención de los trámites.

De esa manera se estaría cumpliendo con la normatividad ingresando el trámite en los Espacios destinados para esta actividad sin que ello afecte a los tiempos de cumplimiento para la gestión del trámite. Además, ante la existencia de gestores contratados por los interesados en realizar el trámite que, ante el conocimiento de las disposiciones oficiales, deciden ingresar trámites a sabiendas de que no cuentan con las características adecuadas únicamente para cumplir con el ingreso y presentar la constancia de recepción ante el interesado, contar con esta etapa en el SINAT permitiría generar una constancia que, si bien comprueba la recepción de la solicitud, hace mención sobre el *status* pendiente del trámite hasta que sean solventadas las insuficiencias, lo que permitiría mitigar dicho riesgo.

La recomendación se constituye como viable para realizarse por la SEMARNAT con los recursos actuales, a través de los encargados técnicos del SINAT.

5. Implementar programas de Capacitación del Personal focalizadas.

Como se mencionó a lo largo del documento, existen deficiencias de conocimientos técnicos y administrativos en las áreas involucradas en la gestión del trámite lo que ha provoca retrasos en todas las etapas de la gestión, pero sobre todo en la de evaluación/dictaminación de los trámites.

Por lo anterior, se recomienda, formular y aplicar programas de capacitación a los involucrados en cada proceso de la operación del Programa que estén acorde a su vinculación en el proceso en el que participan puesto que, si bien se sabe gracias al trabajo en campo, que sí existen programas institucionales para capacitar al personal, estos son muy generales y la mayoría de las veces no atacan las deficiencias más profundas.

De esa manera, se podrá contar con procesos más eficientes y oportunos que permitan la consecución de los objetivos propios de cada proceso, pero también del propio Programa presupuestario.

La recomendación se constituye como viable para realizarse por la SEMARNAT con los recursos actuales.

6. Incluir indicadores de control para el ingreso y la entrega de los trámites.

Siendo las deficiencias en el ingreso de las solicitudes y las dificultades para la realización de las notificaciones dos de los principales problemas para la gestión de los trámites, a la

fecha no se cuenta con indicadores que midan el impacto de estos inconvenientes que permitan la generación e implementación de controles para la mitigación de dichos riesgos.

Por ello, se recomienda diseñar e implementar indicadores que permitan controlar dichas etapas de los procesos de Producción y Entrega de manera que permitan establecer metas para reducir la incidencia de los riesgos, pero también evaluar las acciones implementadas.

A manera de propuesta se presentan los siguientes indicadores:

i. Porcentaje de solicitudes incompletas de trámites ingresados para la etapa de ingreso

ii. Porcentaje de Notificaciones realizadas en tiempo

iii. Porcentaje de Promoventes que acuden a ser notificados personalmente como posibles indicadores de control.

Esta recomendación es viable para llevarse a cabo con los recursos actuales de la SGPA y de manera coordinada entre los ECC, por ser quienes ejecutan las etapas, con los involucrados en el Comité de Calidad que cuentan con la experiencia para diseñar y evaluar indicadores.

7. Recabar y validar la información de los promoventes en una etapa intermedia de la gestión del trámite.

Ante la situación de retraso en las notificaciones por la imposibilidad de hacer contacto con los promoventes una vez que ha sido generado el oficio resolutivo, se propone llevar a cabo mecanismos de comunicación en las etapas intermedias que permitan verificar la vigencia de los datos proporcionados al momento de la recepción de la solicitud.

Lo anterior, permitiría mejorar los tiempos en los que se llevan a cabo las notificaciones lo que tendría también un impacto positivo en cuanto a la oportunidad en la que se gestionan todos los trámites de inicio a fin.

Dados los recursos actuales con los que cuenta la SGPA, esta recomendación es viable de realizarse a través de los ECC o de los enlaces con los que cuenta cada DG para ponerse en contacto con el promovente e implementar este mecanismo.

8. Recabar a través de la Encuesta de Evaluación del Servicio del ECC datos sobre si la información que se presenta es clara y suficiente.

Actualmente, el ECC de Oficinas Centrales cuenta con una Encuesta de Evaluación del Servicio que, si bien ha sido suficiente para recabar la información sobre la calidad en el servicio en el ingreso, consulta y entrega de los trámites, no lo ha sido ante la situación previamente mencionada sobre promoventes que acuden con la solicitud o los requisitos equivocados. Por lo anterior, es pertinente incluir en dicha encuesta un apartado para medir la calidad de la información con la que contaron para la realización de su trámite.

Dicha recomendación permitiría mejorar constantemente los mecanismos de comunicación, reduciendo los riesgos generados por dicha situación lo que conllevaría a realizar la gestión de los trámites con mayor oportunidad y eficiencia.

Esta acción es viable de implementarse con los recursos actuales con los que cuenta la SGPA a través del Espacio de Contacto Ciudadano.

B. Recomendaciones de reingeniería de procesos

1. Articular las actividades de los Procesos de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa.

Existe una falta de articulación de los Procesos en cuestión. Ello, se debe en gran medida a la falta de documentación que existe sobre las actividades que se deben llevar a cabo en cada uno de ellos de tal forma que podemos ver que la existencia de actividades desarticuladas se presenta tanto dentro de un mismo proceso como es el caso de Planeación, como a nivel general de Procesos como en el hecho de la poca o nula utilidad que se le ha dado al Monitoreo y la Evaluación Externa en la Planeación propia del programa.

Por ello, es recomendable llevar a cabo la documentación de estas actividades de manera integral que permita vincular los Procesos. Asimismo, es necesario identificar, a través de esta evaluación los subprocesos que no están siendo tomados en cuenta para cada uno de los Procesos con la finalidad de empezar a implementarlos y poder contar con una gestión más eficiente del programa de principio a fin.

De esa manera, se podrá atender la falta de Planeación Integral al contar con actividades orientadas al establecimiento del diseño y metas en el mediano y largo plazo del Programa,

así como darle una utilidad a con las recomendaciones derivadas de las evaluaciones, los resultados obtenidos en los indicadores de la MIR, el análisis de las encuestas de evaluación del servicio, entre otros, con la finalidad de mejorar su gestión y que se logre cumplir con los objetivos del programa.

Adicionalmente, es necesario darle el mayor peso posible a la Planeación Estratégica de manera que se involucre a los actores relevantes de la operación en la definición de las metas y los objetivos a través de una planeación participativa en la que, además, se les mantenga comunicados sobre los productos de procesos como el de Monitoreo y Evaluación Externa. Asimismo, es fundamental llevar a cabo un seguimiento puntual de los Aspectos Susceptibles de Mejora, así como de los resultados de los indicadores de la MIR para que estos procesos, impacten en la mejora de la gestión del Programa.

Además, dado los recursos actuales del Programa, esta recomendación se presenta como una opción viable para ser implementada por la SGPA en coordinación con todas las UR involucradas en la gestión del Programa.

10. Bibliografía

Cartas Proceso del Sistema de Gestión de la Calidad

Criterios para el registro y actualización de la MIR de los Programas Presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2018

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Diagnóstico del Programa de Regulación Ambiental G003, https://www.coneval.org.mx/ Informes/Evaluacion/Diagnostico/Diagnostico_2014/Diagnostico_2014_SEMARNAT_G003.pdf

Documento Proceso de Programación-Presupuestación Anual

Hernández, Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación.* Ciudad de México: McGraw-hill.

Ley General de Bienes Nacionales, última reforma DOF 19-01-2018

Ley General de Desarrollo Social, últimas reformas publicadas DOF 26-01-2018

Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, última reforma DOF 09-01-2015

Ley General de Vida Silvestre, última reforma DOF 19-01-2018

Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Federales de la Administración Pública Federal

Lineamientos para la revisión y actualización de metas, calendarización y seguimiento de las MIR de los Programas presupuestarios, SHCP.

Manual Específico para el Personal que Labora en el Espacio de Contacto Ciudadano

Manual de Gestión de la Calidad de la Subsecretaría de Gestión para la Protección del Ambiente

Manual de Organización de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (2012)

Manual de Procedimientos de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (2011)

Matriz de Indicadores para Resultados del Programa de Regulación Ambiental G003 (2018)

Mecanismo para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de Informes y Evaluaciones a los Programas Presupuestarios de la Administración Pública Federal

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales 2013-2018

Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (2012)

Rodriguez-Becerra, M. (2002). *Gestión ambiental en América Latina y el Caribe.* Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo.

11. Anexos

Anexo I. Ficha técnica de identificación del Pp

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	16. Medio Ambiente y Recursos Naturales
	Dependencia(s) o entidad(es) responsables de operar el Pp	Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental (SGPA) - SEMARNAT
	Unidad(es) Responsable(s)	700-Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental
	Modalidad y Clave Presupuestal	G003
	Nombre del Pp	Gestión Ambiental
	Año de Inicio de operaciones	2013
	Responsable titular del Pp	Q.F.B. Martha Garcíarivas Palmeros
	Teléfono de contacto	56243526
	Correo electrónico de contacto	marthagrivas@semarnat.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Regular el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y la prevención de la contaminación a través de la gestión ambiental.
	Principal Normativa	Reglamente Interior de la Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales
	Meta Nacional del PND al que está alineado	México Próspero

Tema	Variable	Datos
Objetivos	Objetivo del PND al que está alineado	4.4.-Impulsar y orientar un crecimiento verde incluyente y facilitador que preserve nuestro patrimonio natural al mismo tiempo que genere riqueza, competitividad y empleo
	Estrategia del PND al que está alineado	4.4.1.-Implementar una política integral de desarrollo que vincule la sustentabilidad ambiental con costos y beneficios para la sociedad 4.4.4.-Proteger el patrimonio natural.
	Programa derivado del PND (Sectorial, Especial o Institucional) al que está alineado	Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales (PROMARNAT)
	Objetivo del Programa Sectorial, Especial o Institucional al que está alineado	Objetivo 4 del PROMARNAT. Recuperar la funcionalidad de cuencas y paisajes a través de la conservación, restauración y aprovechamiento sustentablemente del patrimonio natural Objetivo 5 del PROMARNAT. Detener y revertir la pérdida de capital natural y la contaminación del agua, aire y suelo
	Indicador Sectorial, Especial o Institucional incorporado en el Nivel de Fin de la MIR	Contribuir a Recuperar la funcionalidad de cuencas y paisajes a través de la conservación, restauración y aprovechamiento sustentablemente del patrimonio natural mediante la regulación ambiental
	Propósito del Pp	La gestión ambiental regula el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y la prevención de la contaminación ambiental

Tema	Variable		Datos
Problema público o necesidad que atiende,			Promover y regular el desarrollo sustentable del país
Población o área de enfoque potencial	DGGIMAR	Definición	a) Hectáreas de suelo potencialmente contaminado (33,202.4 Ha) b) Empresas que realizan intercambio de residuos peligrosos.
		Unidad de medida	Hectáreas
		Cuantificación	33,202.4 Ha
	DGZFMTAC	Definición	Toda aquella persona física o moral, del sector privado o público de los tres órdenes de gobierno que requieren una concesión o permiso de la zona federal marítimo terrestre y terrenos ganados al mar, para hacer un aprovechamiento especial.
		Unidad de medida	-
		Cuantificación	-
	DGVS	Definición	Superficie a incorporar al Sistema de Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre (SUMA)
		Unidad de medida	Hectáreas
		Cuantificación	-
	DGIRA	Definición	Toda aquella persona física o moral, ya sea del sector privado o gubernamental de los tres órdenes de gobierno que requiera de someter una obra o actividad de competencia federal en cualquier parte del país que, para su realización requiere previamente de la autorización en materia de impacto ambiental.
		Unidad de medida	-
		Cuantificación	-

Tema	Variable		Datos
Población o área de enfoque potencial	DGGFS	Definición	En términos para el Anuario está el Gobierno Federal y Estatal, así como iniciativa privada y ámbito académico. Para Evaluaciones técnicas de los procedimientos de gestión en materia de sanidad forestal, aprovechamientos, y cambio de uso de suelo la cobertura es para las Delegaciones Federales de la SEMARNAT; Respecto a los talleres se encuentran enfocados al sector medio ambiente gobierno federal mencionado anteriormente, Estatal, así como iniciativa privada como son prestadores de servicios técnicos forestales, organizaciones de la sociedad civil, así como ONG productores.
		Unidad de medida	Instituciones
		Cuantificación	Cerca de 975, desglosadas así: 33% sector medio ambiente; 35% prestadores de servicios técnicos forestales; 8% gobiernos estatales; 12 academia y 3% otros
	DGGCARETC	Definición	Toda la población.
		Unidad de medida	-
		Cuantificación	-
	DGGIMAR	Definición	a) Hectáreas de suelo potencialmente contaminado en diversos municipios b) 40% de las empresas que generan o utilizan residuos peligrosos con intercambio de residuos peligrosos mejorado
		Unidad de medida	Hectáreas
		Cuantificación	84.3 Hectáreas de suelo potencialmente contaminado en 5 municipios (datos del 2014)

Tema	Variable		Datos
Población o área de enfoque potencial	DGZFMTAC	Definición	Los 17 estados costeros que tienen apertura al mar y representan el 56% del territorio nacional. En estos estados, 150 municipios presentan frente litoral y constituyen aproximadamente el 21% de la superficie continental del país.
		Unidad de medida	Km2
		Cuantificación	5,127 Km2
	DGVS	Definición	Población a nivel nacional.
		Unidad de medida	Hectáreas
		Cuantificación	3.8 millones de hectáreas para el año 2018
	DGIRA	Definición	No aplica debido a que las Manifestaciones de Impacto Ambiental no son un programa
		Unidad de medida	-
		Cuantificación	-
	DGGFS	Definición	Aquellos involucrados en la toma de decisiones del sector Forestal, principalmente a nivel Estatal y Federal.
		Unidad de medida	-
		Cuantificación	32 Delegados Federales de la SEMARNAT, 32 Subdelegados de Gestión para la Protección Ambiental y 32 Gerencias Estatales de CONAFOR. En el ámbito de anuario tanto académico como iniciativa privada es difícil de cuantificar, respecto a los talleres se atiende a cerca de 975 personas, desglosadas así: 33% sector medio ambiente; 35% prestadores de servicios técnicos forestales; 8% gobiernos estatales; 12 academia y 3% otros como las ONG.

Tema	Variable		Datos
Población o área de enfoque atendida	DGGCARETC	Definición	Toda la población del país.
		Unidad de medida	-
		Cuantificación	-
	DGGIMAR	-	
	DGZFMTAC	En los últimos 7 años se han dictaminado y emitido un total de 19,529 resolutivos en materia de zona federal marítimo terrestre	
	DGVS	-	
	DGIRA	En promedio en los últimos siete años se han ingresado en promedio un total de 2,673 proyectos de obras o actividades que fueron sometidas al Procedimiento de Evaluación de Manifestación de Impacto Ambiental (PEIA) en oficinas centrales y Delegaciones en las Delegaciones Federales de la SEMARNAT	
	DGGFS	-	
	DGGCARETC	-	
Presupuesto para el ejercicio fiscal evaluado	Presupuesto original (MDP)		990.0
	Presupuesto modificado (MDP)		772.2
	Presupuesto ejercido (MDP)		740.6
Cobertura geográfica (si aplica)	Estados de la República en los que opera el Pp		Federación
Focalización (si aplica)	Unidad territorial del Pp		**-**

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

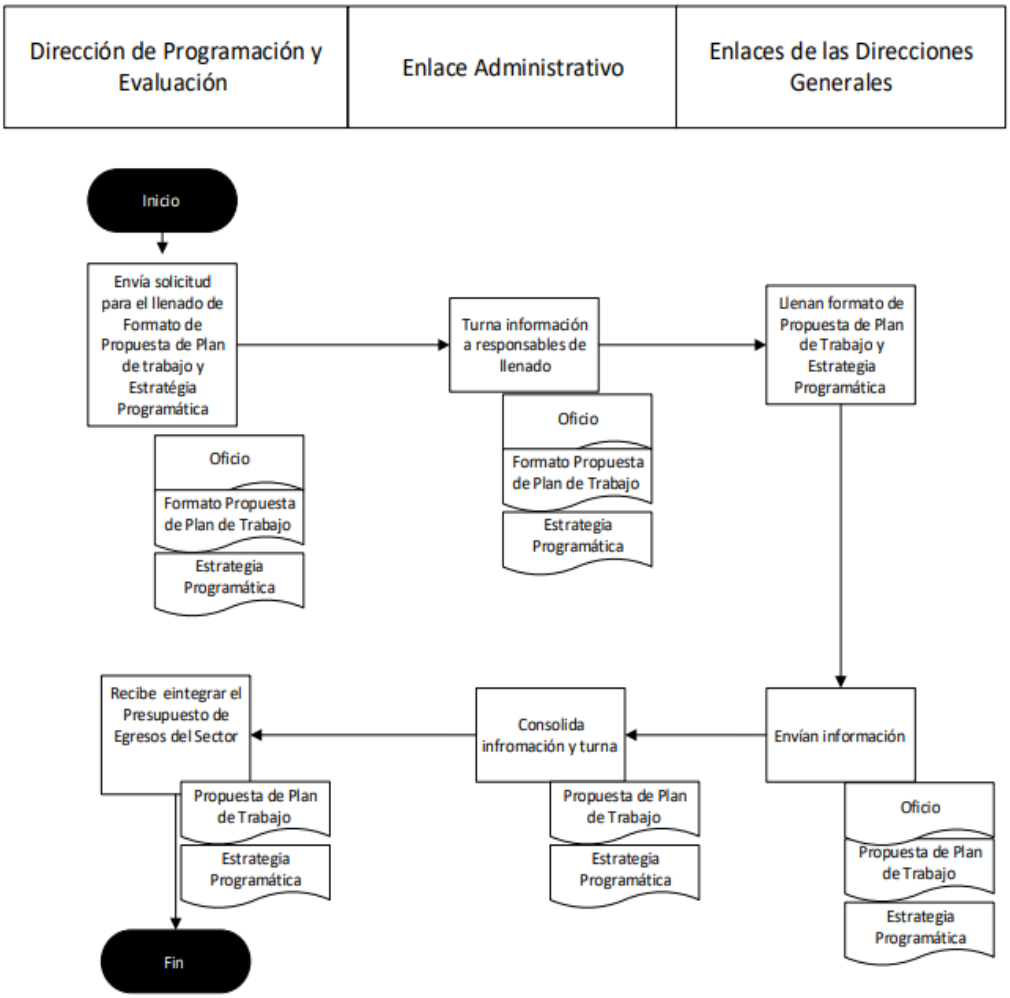
Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos del Pp identificados por el equipo evaluador	
	Secuencia	**1. Gestión del Trámite.**
Planeación	1.1.1	**Programación y Presupuestación.** Tiene por objetivo integrar el Presupuesto de Egresos del Sector Medio Ambiente y Recursos Naturales, de tal forma que, por medio de la DPE se proporciona a las Unidades Administrativas Centrales, Delegaciones Federales, y todos los órganos que integran la SEMARNAT, los lineamientos y formatos, para la elaboración de la Propuesta del Plan de Trabajo y la Estrategia Programática
	1.1.2	**Actualización de la Normativa.** La SGPA a través de un enlace en cada Dirección General, revisa las modificaciones que se realizan al marco jurídico que rige a la actuación de la Subsecretaría, para determinar si derivado de las mismas se crean nuevos trámites, modifican o cancelan existentes.
	1.1.3	**Actualización de la MIR.** Actividades para el registro y actualización de la MIR y, en su caso, de las Fichas de Indicadores del Desempeño de los programas presupuestarios. Se basa en los criterios para el registro y actualización de la MIR de los Programas Presupuestarios emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
Comunicación	1.2.1	**Comunicación Externa:** - Informar a los ciudadanos sobre requisitos y procedimientos de los trámites previo a la solicitud mediante actualización del portal gob.mx o atención telefónica. - Informar al promovente de requisitos, tiempos y modificaciones durante el proceso de trámite mediante el SIRAU, atención telefónica o personal en ECC
	1.2.2	**Comunicación Interna:** - Difusión de análisis reportes a través de medios electrónicos - Elaboración y difusión de boletines a través de medios electrónicos
Selección de destinatarios	NA	El proceso de selección de destinatarios, tal como lo define el MGP no aplica para el caso del Pp G003; ello, debido a que el Programa no determina quiénes (o qué instancias) serán los receptores directos de los instrumentos de gestión que provee, sólo da cumplimiento a lo que establecen los diferentes ordenamientos normativos, siendo estos los que establecen los criterios que los promoventes deben cumplir para llevar a cabo sus proyectos y/o actividades.
Producción de Entregables	1.3.1	**Ingreso de Solicitud.** Procedimiento en el que se lleva a cabo la recepción de la solicitud del trámite en el Espacio de Contacto Ciudadano
	1.3.2	**Gestión del Trámite.** Procedimiento en el cual se detallan las actividades que se realizan una vez que son ingresados los trámites para llevar a cabo la evaluación/dictaminación y generar los productos resolutivos.
	1.3.3	**Procedimientos Específicos por Trámite.** Adicionalmente, de manera particular, las Direcciones Generales y las Delegaciones Federales cuentan con Manuales de Procedimientos en los cuales se documenta el Procedimiento de Gestión del Trámite de manera específica para cada trámite.

Modelo General de Procesos	Procesos o Macroprocesos del Pp identificados por el equipo evaluador	
	Secuencia	1. Gestión del Trámite.
Entrega	1.4.1	**Gestión del Trámite** En este procedimiento se detallan igualmente las actividades que se llevan a cabo una vez generados los resolutivos para proceder a realizar la notificación a los promoventes.
	1.4.2	**Procedimiento de Entrega** Una vez que los resolutivos se encuentran en los Espacios de Contacto Ciudadano, en este procedimiento se detallan las actividades para notificar a los promoventes toda vez que acuden a estos Espacios para ser notificados.
Seguimien-to	NA	Para el caso de los trámites realizados por la SGPA a través del Programa G003 cabe mencionar que la entrega del trámite representa el cierre del proceso; debido a que por la naturaleza del mismo sólo se genera un acuse de recibo, por lo que ya no es necesario dar seguimiento. En ese sentido, la Subsecretaría que no tiene competencia para llevar a cabo el Proceso de Seguimiento por lo que no será considerado para esta Evaluación de Procesos.
Control	1.5.1	**Control Transversal** Los documentos requeridos por el SGC se controlan conforme lo establecido en el procedimiento que inicia con la elaboración, modificación o actualización del documento en cuestión. Después, se remite a los funcionarios involucrados para la revisión y aprobación. Siguiente se aprueba, incorpora y difunde a través del Foro de Gestión de Calidad. - Control de Registro del Sistema de Gestión de Calidad - Control de Documentos del Sistema de Gestión de Calidad - Control de Documentos no Conformes - Revisión del Sistema de Gestión de Calidad por la Dirección - Acciones Correctivas y Preventivas
	1.5.2	**Procedimiento del ECC para satisfacción de usuarios.** Aplicación de la Encuesta de Evaluación del Servicio para conocer la satisfacción de los usuarios a lo largo de la gestión de su trámite.
	1.5.3	**Actividades de Control del ECC** Recopilar calificaciones obtenidas por Dirección General, así como quejas, sugerencias y felicitaciones al personal, así como comparativos de llamadas telefónicas, trámites, asuntos, consultas brindadas, y demás estadísticos para elaborar Reportes y Análisis.
Monitoreo	1.6.1	**Avance de Indicadores.** Capturar los avances en las metas establecidas por los indicadores de la MIR basándose en los Lineamientos para la revisión y actualización de metas, calendarización y seguimiento de las MIR de los Programas presupuestarios de la SHCP
Evaluación Externa	1.7.1	**Evaluaciones Externas al Programa Análisis de las evaluaciones externas a programas federales del sector ambiental.** Actividades para llevar a cabo las evaluaciones externas mandatadas por las instancias globalizadoras como la SHCP, acorde con lo que establece el Programa Anual de Evaluación del ejercicio en curso.
	1.7.2	**Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora** Procedimiento en el que se detallan las actividades para clasificar los Aspectos Susceptibles de Mejora en el marco de las recomendaciones realizadas en las evaluaciones externas anteriores, así como de su seguimiento y reporte de avances.

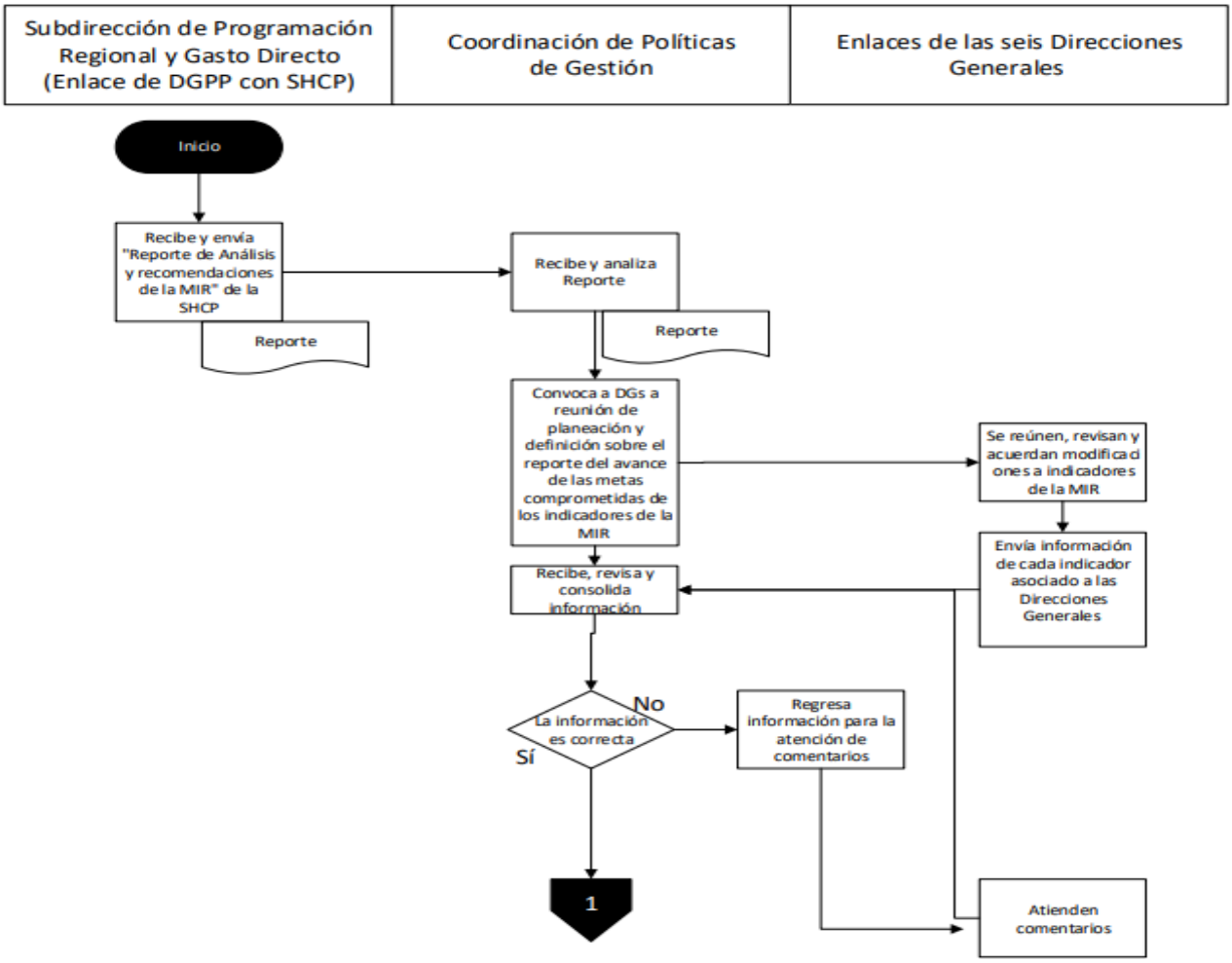
Anexo III. Diagramas de flujo de la operación del Pp.

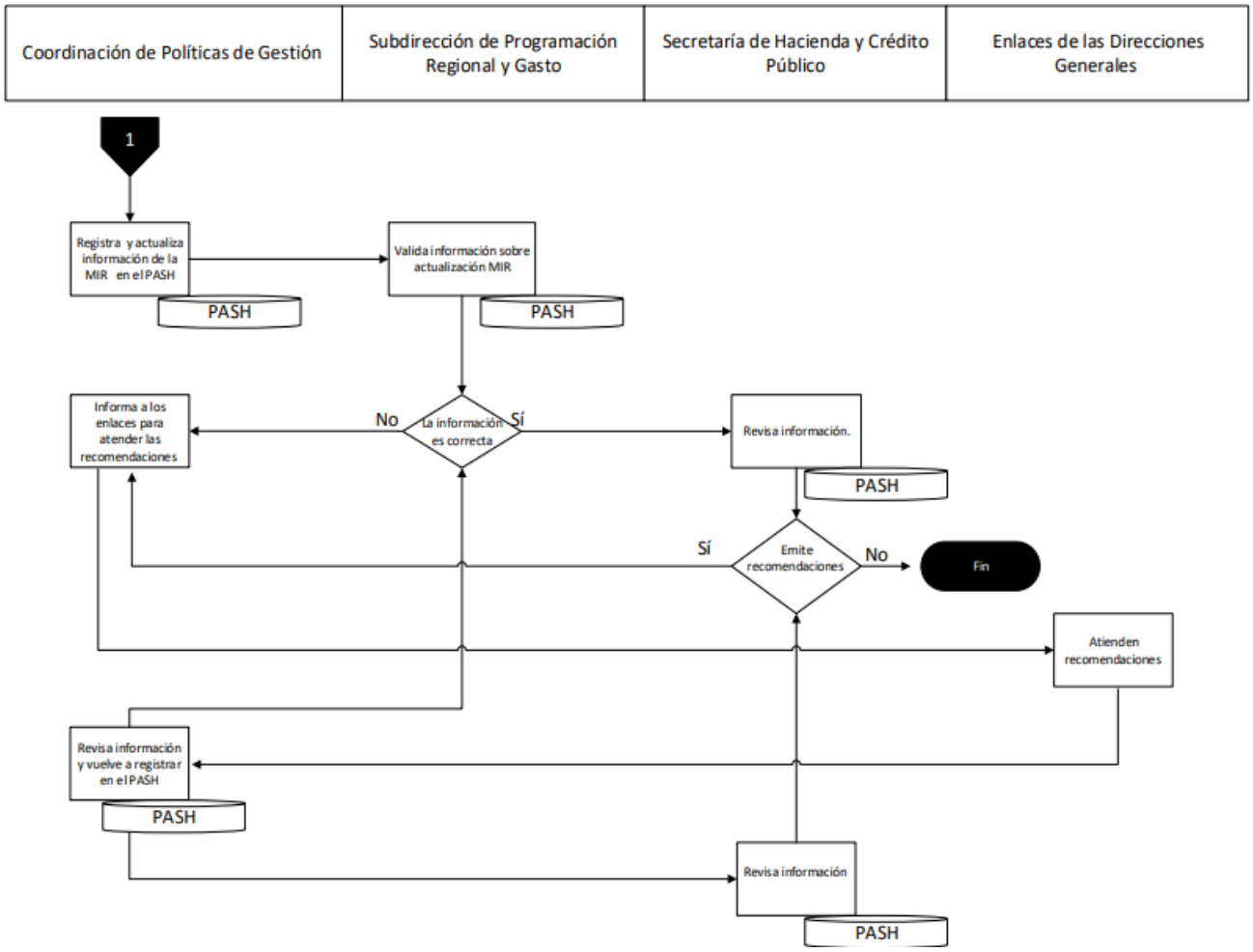
Proceso de Planeación

Subproceso Programación y Presupuesto

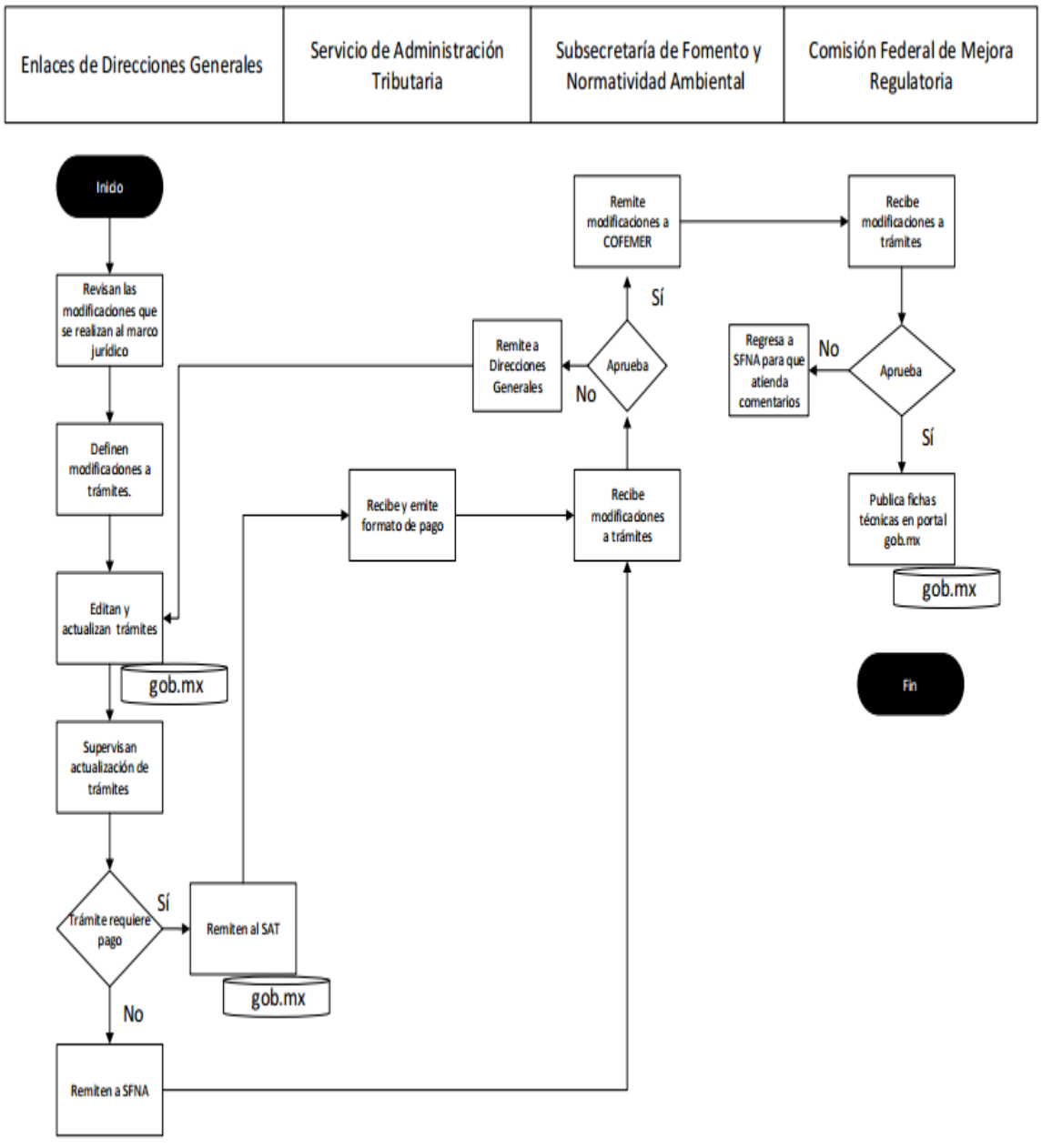


Subproceso de Actualización de la MIR



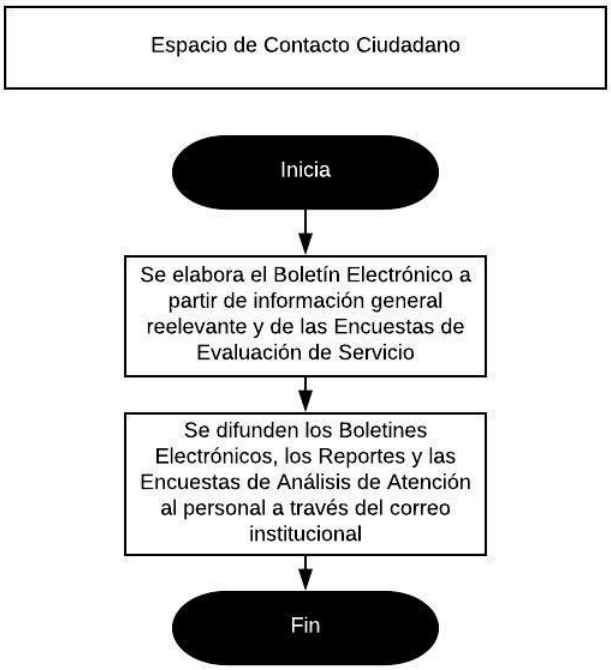

Coordinación de Políticas de Gestión
Subdirección de Programación Regional y Gasto
Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Enlaces de las Direcciones Generales
1
Registra y actualiza información de la MIR en el PASH
PASH
Valida información sobre actualización MIR
PASH
Informa a los enlaces para atender las recomendaciones
No
La información es correcta
Sí
Revisa información.
PASH
Sí
Emite recomendaciones
No
Fin
Atienden recomendaciones
Revisa información y vuelve a registrar en el PASH
PASH
Revisa información
PASH

Subproceso de Actualización de la Normativa

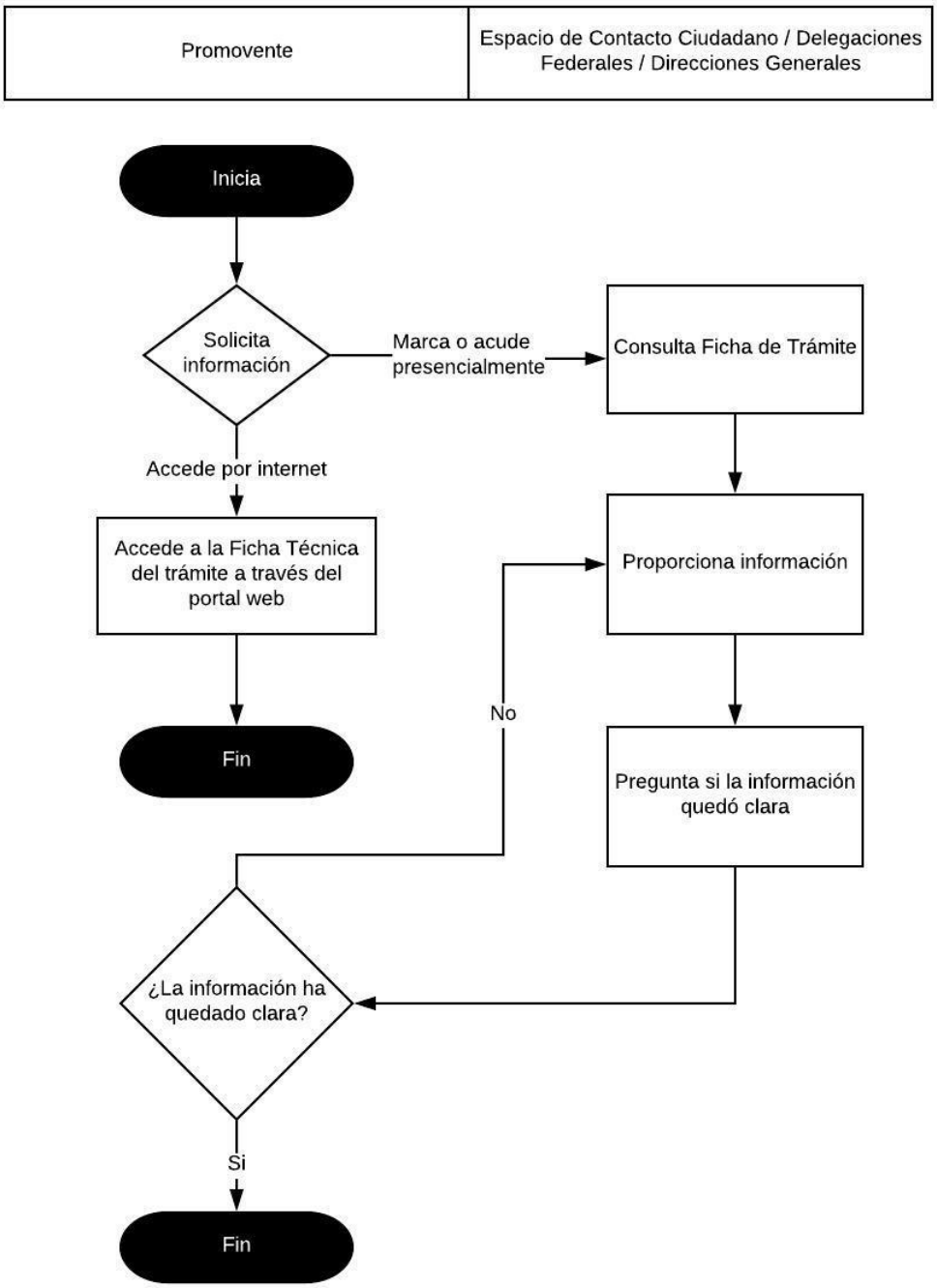


Proceso de Comunicación Interna y Externa

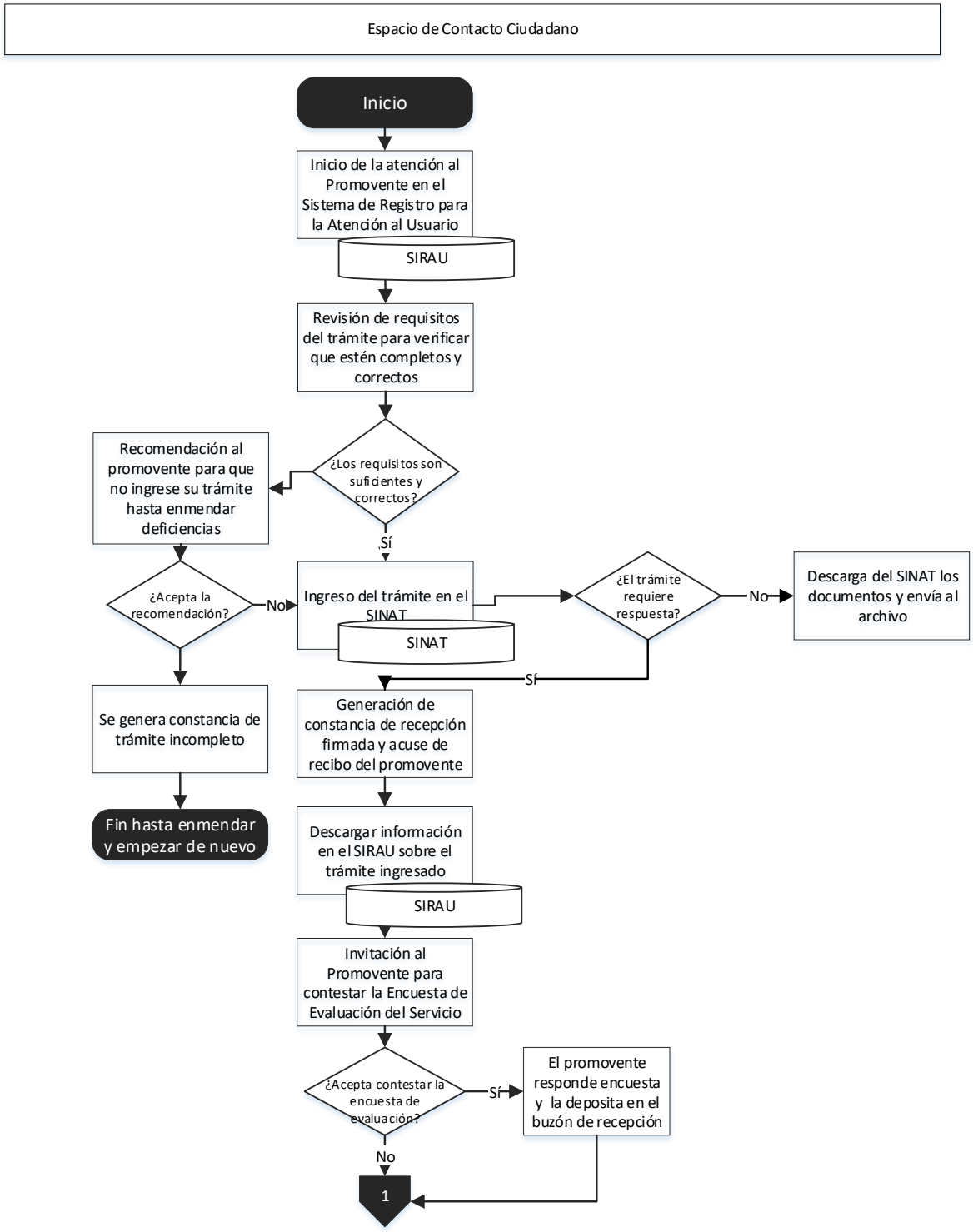
Diagrama de Flujo Subproceso de Comunicación Interna

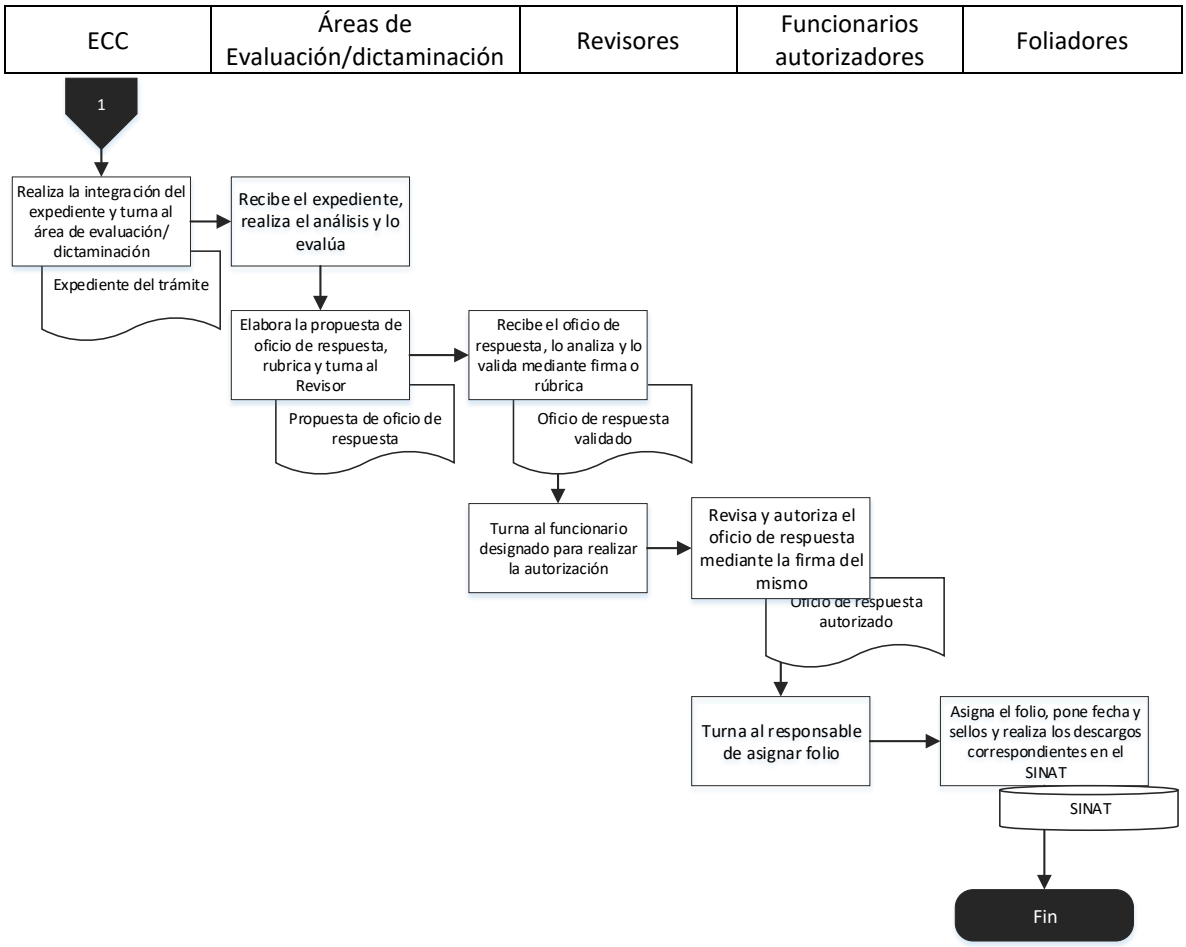


Subproceso de Comunicación Externa



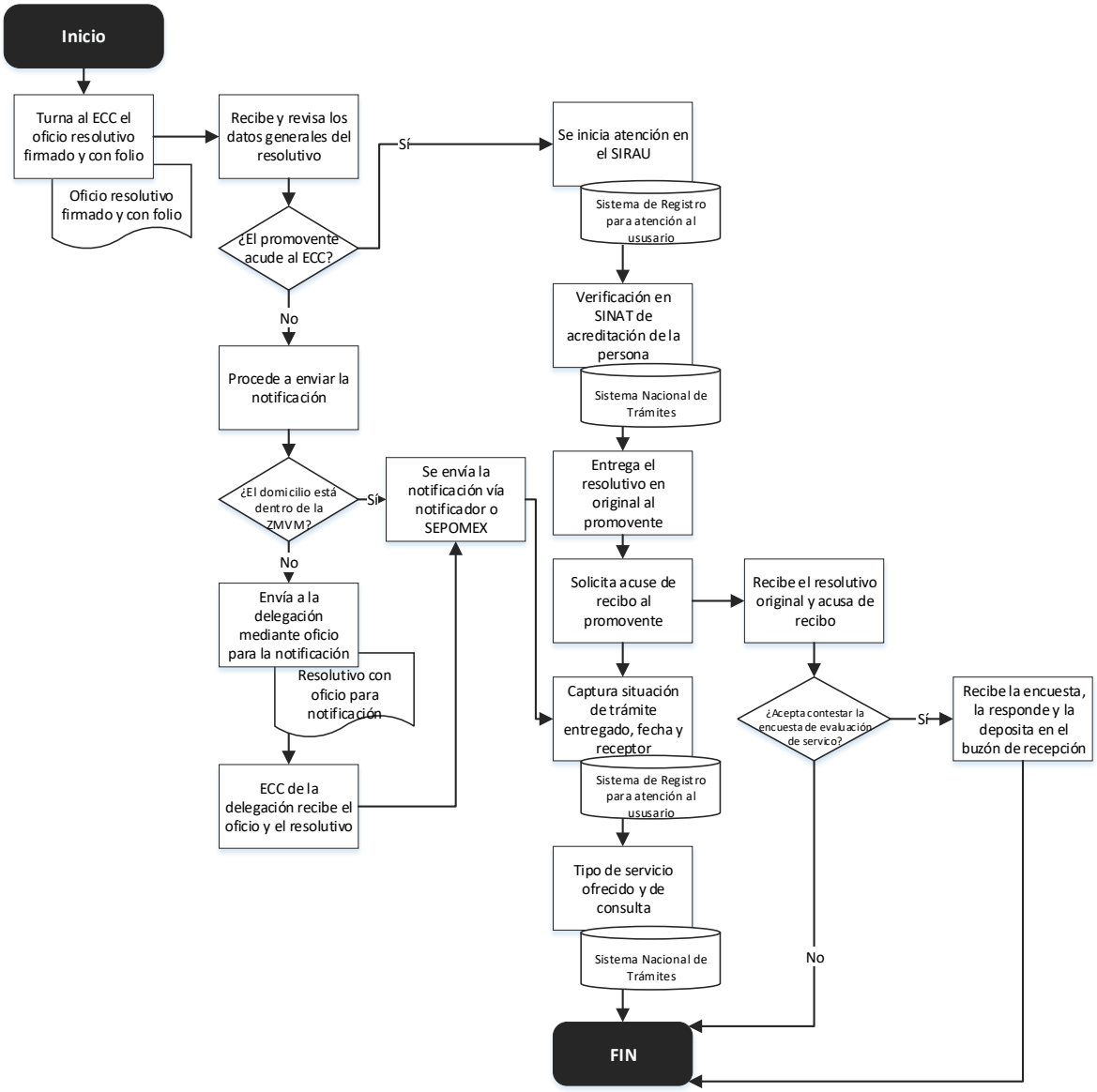
Proceso de Producción




ECC
Áreas de Evaluación/dictaminación
Revisores
Funcionarios autorizadores
Foliadores
1
Realiza la integración del expediente y turna al área de evaluación/ dictaminación
Expediente del trámite
Recibe el expediente, realiza el análisis y lo evalúa
Elabora la propuesta de oficio de respuesta, rubrica y turna al Revisor
Propuesta de oficio de respuesta
Recibe el oficio de respuesta, lo analiza y lo valida mediante firma o rúbrica
Oficio de respuesta validado
Turna al funcionario designado para realizar la autorización
Revisa y autoriza el oficio de respuesta mediante la firma del mismo
Oficio de respuesta autorizado
Turna al responsable de asignar folio
Asigna el folio, pone fecha y sellos y realiza los descargos correspondientes en el SINAT
SINAT
Fin

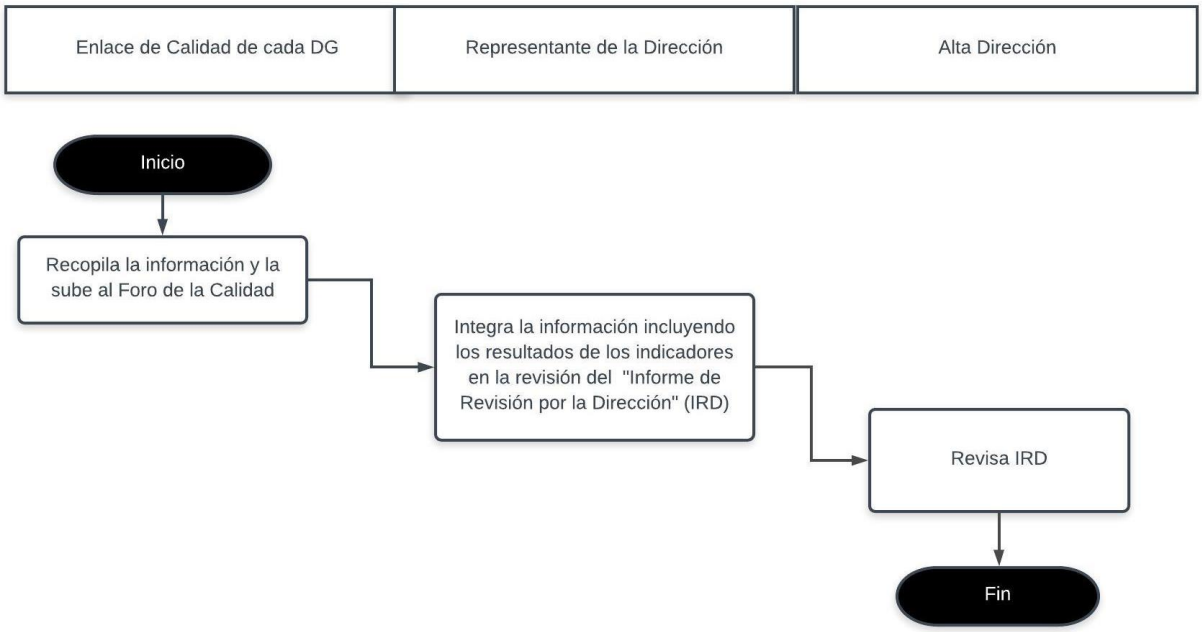
Proceso de Entrega

Foliadores	ECC	Promovente

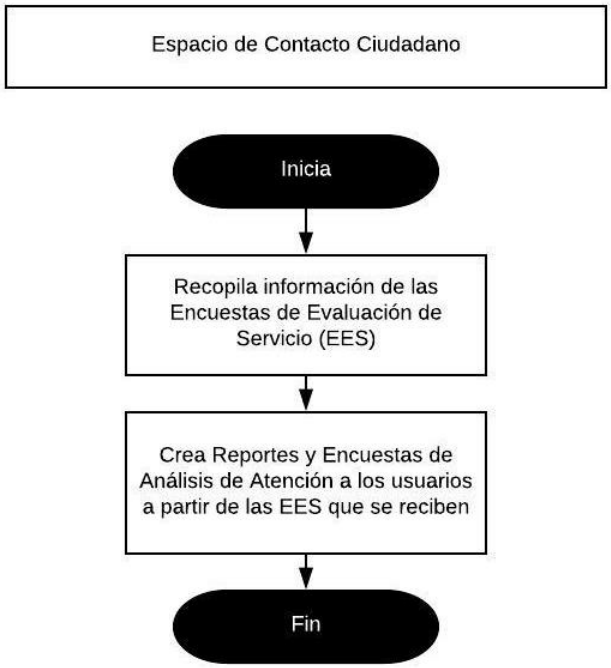


Proceso de Control

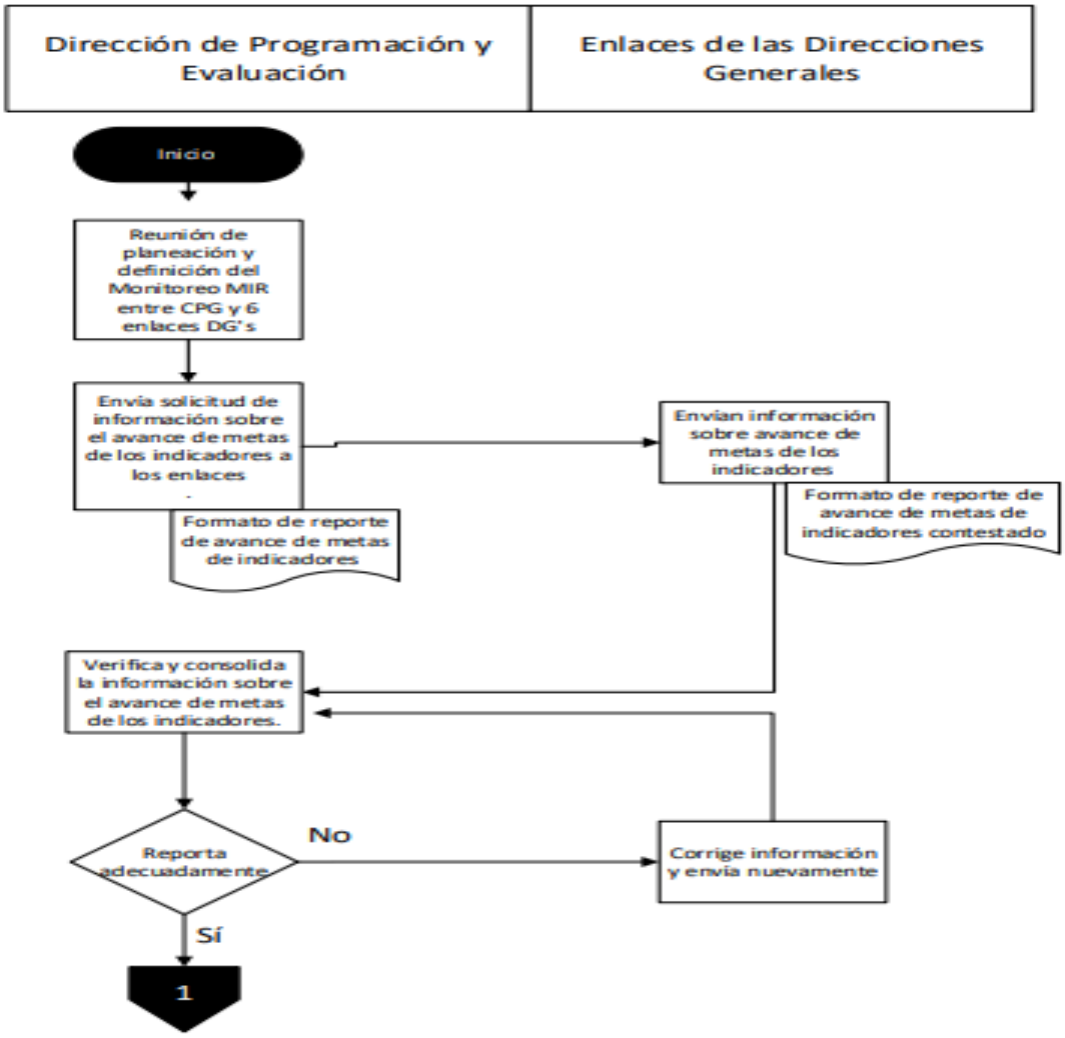
Actividades transversales documentadas

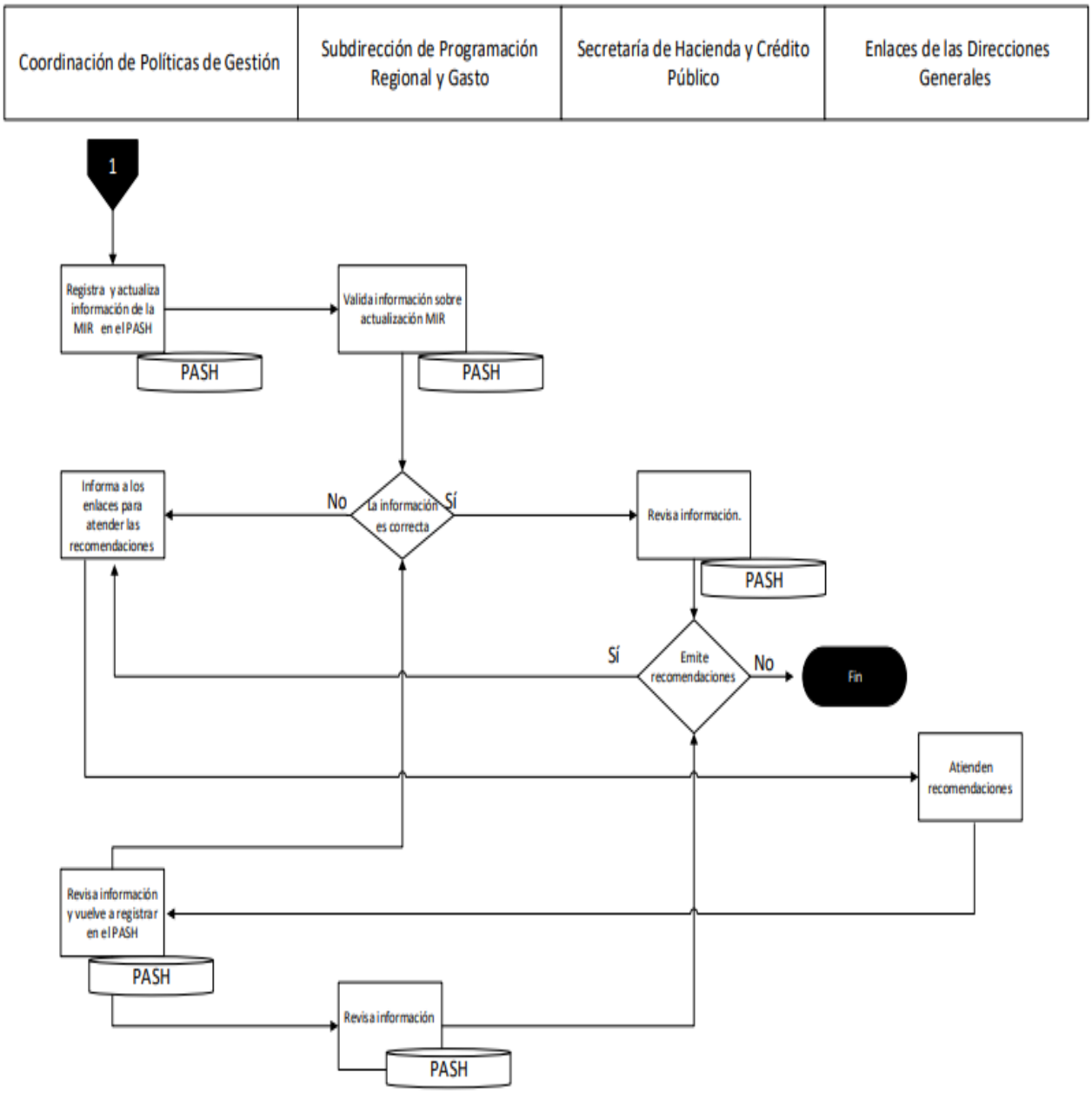


Actividades de Control específicas del ECC



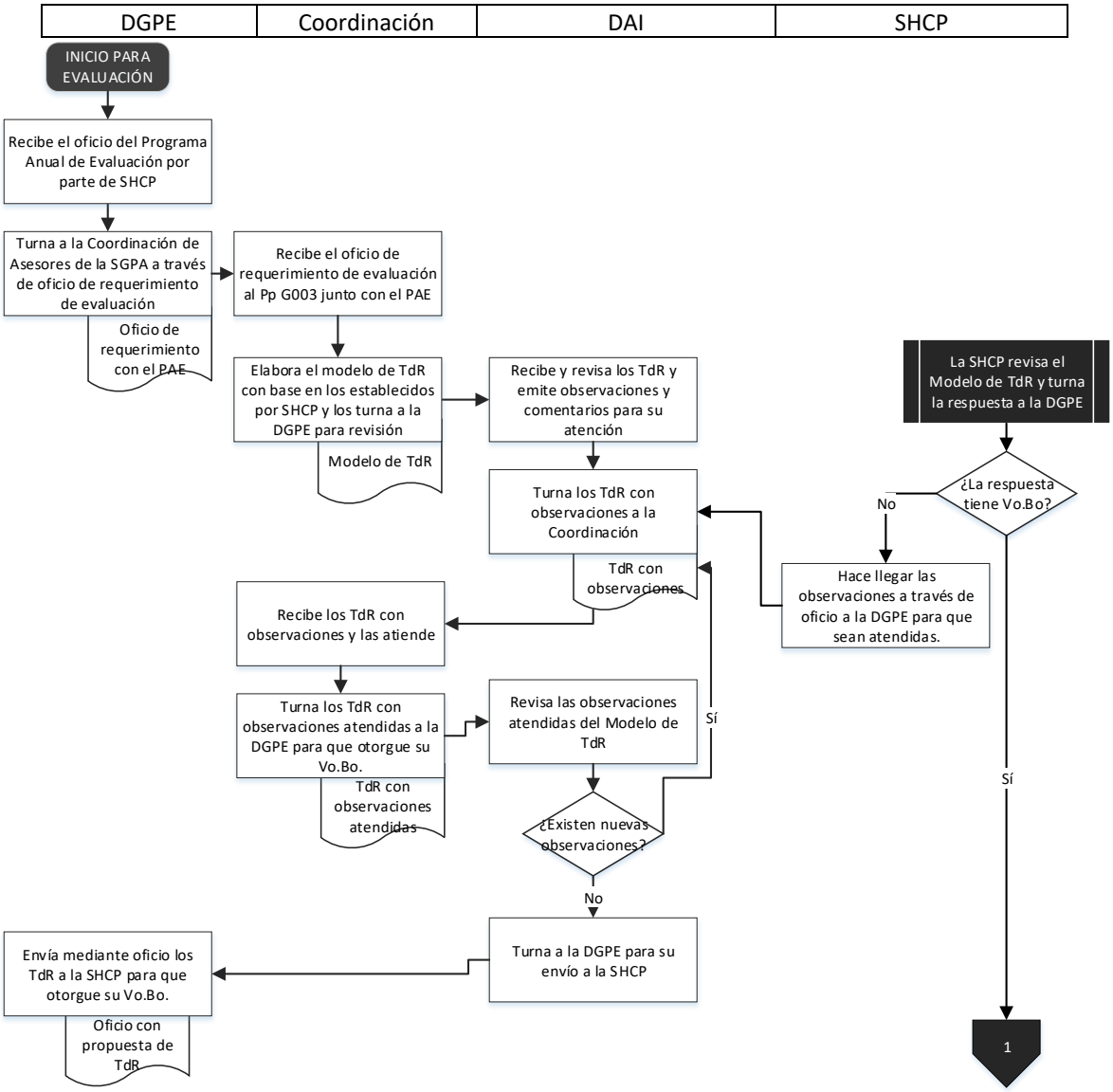
Proceso de Monitoreo



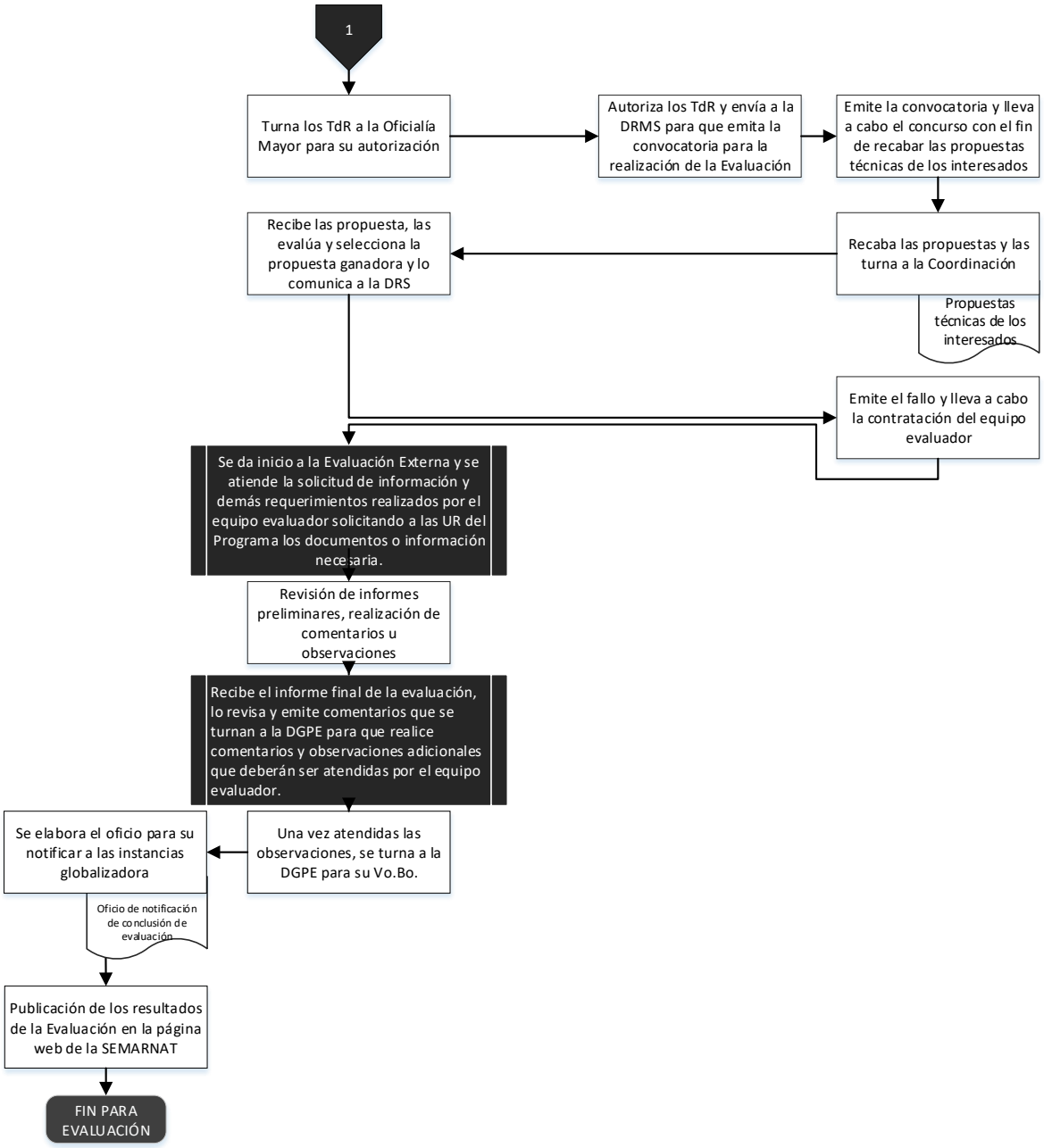

Coordinación de Políticas de Gestión
Subdirección de Programación Regional y Gasto
Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Enlaces de las Direcciones Generales
1
Registra y actualiza información de la MIR en el PASH
PASH
Valida información sobre actualización MIR
PASH
Informa a los enlaces para atender las recomendaciones
No
La información es correcta
Sí
Revisa información.
PASH
Sí
Emite recomendaciones
No
Fin
Atienden recomendaciones
Revisa información y vuelve a registrar en el PASH
PASH
Revisa información
PASH

Proceso de Evaluación Externa

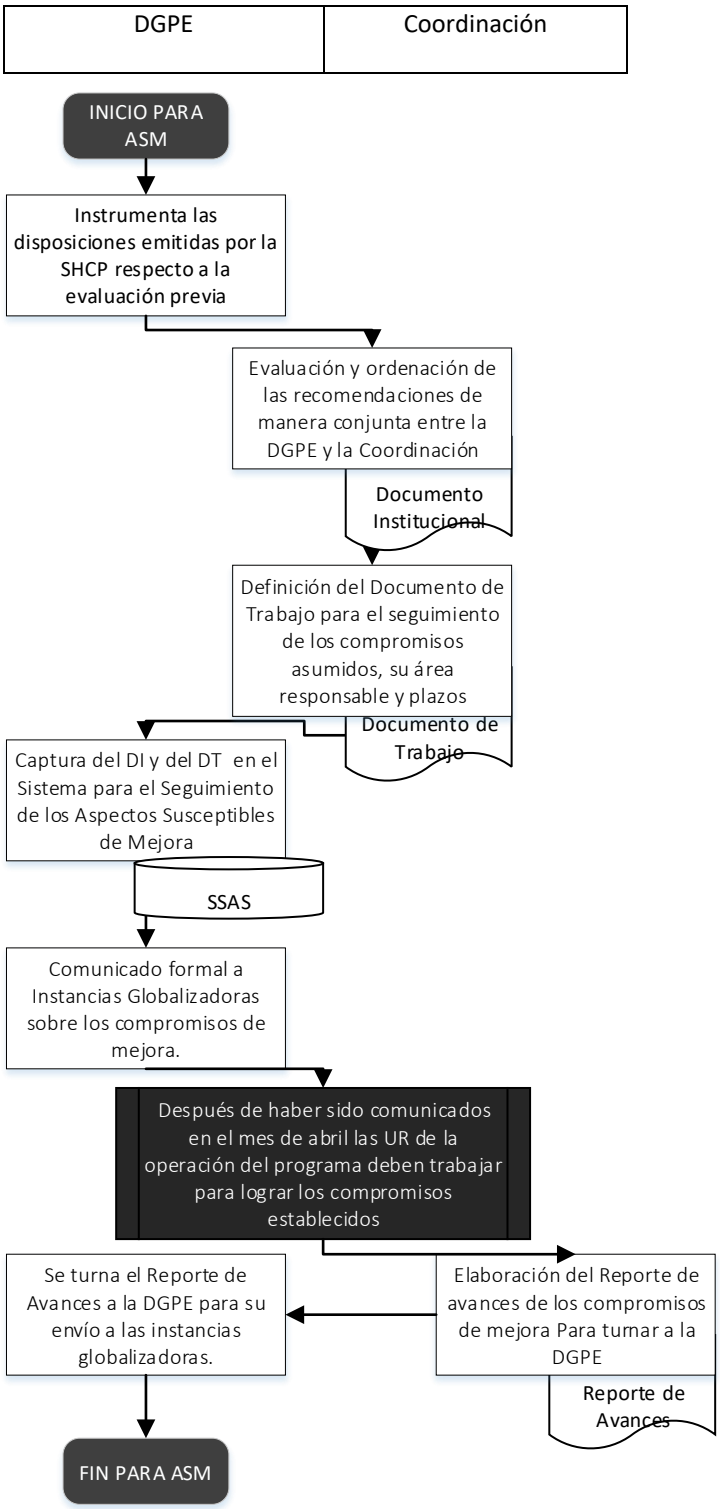
Subproceso Evaluación Externa



DGPE	Coordinación	DAI	DRMS



Subproceso seguimiento de Aspectos Susceptibles de Mejora



Anexo IV. Fichas de Indicadores de atributos

Eficacia				
Proceso	**Indicador**	**Método de Cálculo**	**Fuente de información**	**Valor actual**
Planeación	Valor promedio de percepción de la eficacia en el proceso de planeación de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso de Planeación se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 5
Comunicación Interna y Externa	Valor promedio de percepción de la eficacia en el proceso de planeación de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso de Planeación se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 5
Producción	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de producción de los actores involucrados.	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes para el proceso de producción entrevistados en el trabajo en campo.	a. 3
	b. Porcentaje de trámites concluidos	b. (Solicitudes ingresadas/ resolutivos generados) *100	b. Se necesita contar con información sobre las solicitudes que ingresaron y los resolutivos que se generaron	b. Se necesita contar con información sobre las solicitudes que ingresaron y los resolutivos que se generaron
Entrega	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de entrega de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de entrega.	a. 3
	b. Porcentaje de notificaciones realizadas	b. (Número de resolutivos notificados/número de resolutivos generados.) *100	b. Estadísticas sobre notificaciones	b. Se necesita información adicional.

Eficacia				
Proceso	**Indicador**	**Método de Cálculo**	**Fuente de información**	**Valor actual**
Control	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de control de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de control.	a. 5
	b. Eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad	b. Sumatoria de porcentajes alcanzados del SGC/No. De característicasx100	b. Datos del SGC recopilados por: Responsable del Espacio de Contacto Ciudadano, Enlaces de Gestión de la Calidad, Responsables Administrativos de las Direcciones Generales, y Representante de la Dirección.	b. No se cuenta a la fecha con acceso a la información de este indicador
Monitoreo	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de monitoreo de los actores involucrados.	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 4
Evaluación Externa	a. Valor promedio de percepción de la eficacia del proceso de evaluación de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso se desarrolla de manera que logre el cumplimiento de sus metas?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo sobre el proceso de entrega.	a. 4
	b. Porcentaje de cumplimiento de evaluaciones externas	b. (Número de evaluaciones externas realizadas/ número de evaluaciones externas mandatadas) *100	b. Programas Anuales de Evaluación	b. 100%
	c. Porcentaje de avance de los ASM	c. (ASM completados/ ASM assumidos) *100	c. Reportes de Avances	c. No se cuenta con el valor, puesto que a la fecha no se ha realizado ningún reporte de avance, ya que el primero será en el mes de septiembre de 2018.

Oportunidad				
Proceso	**Indicador**	**Método de Cálculo**	**Fuente de información**	**Valor actual**
Planeación	a. Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de planeación de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 5
	b. Promedio de días de retraso en entrega de información solicitada respecto a la fecha acordada	b. Número de días de retraso en el periodo	b. Coordinación de Políticas de Gestión	b. Se necesita más información
Comunicación Interna y Externa	a. Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de comunicación de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 5
Producción	a. Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de producción de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes ara el proceso de producción entrevistados en el trabajo en campo.	a. 3
	b. Porcentaje de trámites concluidos en tiempo	b. (Número de trámites concluidos en tiempo acorde con la norma/ número de trámites concluidos) *100	b. Se necesita contar con información sobre las solicitudes que ingresaron y los resolutivos que se generaron	b. Se necesita el dato de los tiempos determinados y de entrega
Entrega	a. Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de entrega de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 2
	b. Porcentaje de notificaciones realizadas en tiempo	b. (Número de notificaciones realizadas en tiempo/número de notificaciones realizadas) *100	b. Estadísticas sobre notificaciones	b. Se necesita el dato de los tiempos de entrega (notificaciones)

Oportunidad				
Proceso	**Indicador**	**Método de Cálculo**	**Fuente de información**	**Valor actual**
Control	a. Valor promedio de percepción de la oportunidad de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 5
	b. Porcentaje de acciones cerradas	b. (Número de acciones cerradas en el período/ Número de acciones establecidas para el cierre en el periodo)*100	b. Informes del estado de las acciones	b. No se cuenta a la fecha con acceso a la información de este indicador
Monitoreo	a. Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de monitoreo de los actores involucrados.	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 5
	b. Porcentaje de indicadores reportados a tiempo	b. Número de días de retraso en el periodo	b. Coordinación de Políticas de Gestión	b. Falta información
Evaluación Externa	a. Valor promedio de percepción de la oportunidad del proceso de evaluación de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el tiempo en el que se ejecuta el proceso es el adecuado?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 4
	b. Promedio de días de retraso en las evaluaciones	b. Número de días para la conclusión de la evaluación- Número de días establecidos para la evaluación.	b. Estadísticas de la evaluación previa	b. Se requiere más información.
	c. Porcentaje de cumplimiento de ASM a tiempo	c. Número de ASM completados a tiempo/ número de ASM asumidos que ya debieron haber concluido	c. Reporte de avance de ASM	c. No aplica, el primer reporte de avance de ASM se presentará en septiembre de 2018

Suficiencia				
Proceso	**Indicador**	**Método de Cálculo**	**Fuente de información**	**Valor actual**
Planeación	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de planeación de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.	a. 5
Comunicación Interna y Externa	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de comunicación de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.	a. 4
	b. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de comunicación de los actores involucrados	b. (Número de actores que consideraron que la información proporcionada fue suficiente /Número de solicitudes completas)* 100	b. La información no existe actualmente, pero se podría obtener a través de la Encuesta de Evaluación del Servicio, con la incorporación de dos preguntas. Primero, preguntando el medio que consulta para obtener la información de su trámite (web, correo, teléfono) y segundo, si la información proporcionada fue suficiente. De esta manera se obtendría un indicador de suficiencia por vía de consulta.	b.. No existe información
Producción	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de producción de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?	a. Para dicho indicador la información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.	a. 5
Entrega	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de entrega de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.	a. 5
	b. Porcentaje de resolutivos generados en tiempo.	b. (Número de resolutivos generados / Número total de solicitudes ingresadas) *100	b. La información debe ser recopilada a través de la información proporcionada por las DG	b. Pendiente

Suficiencia				
Proceso	**Indicador**	**Método de Cálculo**	**Fuente de información**	**Valor actual**
Control	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de control de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?	La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.	a. 5
Monitoreo	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de monitoreo de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?	La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.	a. 5
Evaluación Externa	a. Valor promedio de percepción de la suficiencia del proceso de evaluación externa de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿el proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto?	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.	a. 5

Pertinencia				
Proceso	**Indicador**	**Método de Cálculo**	**Fuente de información**	**Valor actual**
Planeación	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de planeación de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al objetivo del Proceso?	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.	a. 5
Comunicación Interna y Externa	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de comunicación de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al objetivo del Proceso?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 5
Producción	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de producción de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al objetivo del Proceso?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 5
	b. Porcentaje de trámites concluidos en apego a la normatividad vigente	b. Número de trámites concluidos*100/ Número de trámites que cumplen con los lineamientos normativos	b. Estadísticas sobre la generación de trámites	b. Se requiere más información.
Entrega	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de entrega de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al objetivo del Proceso?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 5
	b. Porcentaje de trámites entregados en tiempo y forma	b. Número de trámites entregados en tiempo y forma/ número de trámites ingresados	b. Información proporcionada por DG	b. Pendiente
Control	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de control de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al objetivo del Proceso?	a. La información se recopiló a través del trabajo en campo en las entrevistas realizadas a los actores relevantes del Proceso.	a. 5
Monitoreo	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de monitoreo de los actores involucrados	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al objetivo del Proceso?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 5

Pertinencia				
Proceso	**Indicador**	**Método de Cálculo**	**Fuente de información**	**Valor actual**
Evaluación Externa	a. Valor promedio de percepción de la pertinencia del proceso de evaluación de los actores involucrados.	a. Respuesta promedio en una escala del 1 al 5 en donde 5 es Muy de acuerdo y 1 Completamente en desacuerdo a la pregunta: ¿las actividades que se realizan contribuyen al objetivo del Proceso?	a. La pregunta fue realizada a los actores relevantes entrevistados en el trabajo en campo.	a. 5
	b. Porcentaje de ASM concluidos cuyos productos o evidencias logran el resultado esperado	b. (Número de ASM concluidos cuyos productos o evidencias logran el resultado esperado/ Número de ASM concluidos) *100	b. Reporte de avances de los ASM	b. A la fecha no se ha realizado algún Reporte de avances, ya que el primero se llevará a cabo en septiembre de 2018.

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

Tipo de normativa	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Ley Federal de Procedimientos Administrativos (Artículo 43)	"En ningún caso se podrán rechazar los escritos en las unidades de recepción de documentos. Cuando en cualquier estado se considere que alguno de los actos no reúne los requisitos necesarios, el órgano administrativo lo pondrá en conocimiento de la parte interesada…"	El problema generado surge ante la obligación del ECC de aceptar los trámites presentados por los promoventes, aun cuando no cumplen con ciertos criterios de suficiencia y/o calidad. dando por iniciado el trámite; lo que genera retrasos en los tiempos con los que debe cumplir el Proceso de Producción de entregables, que de igual forma están establecidos en la norma, causando además ineficiencias en la asignación del trabajo del personal que debe dedicar parte de su tiempo a continuas solicitudes de información causadas por las deficiencias de los documentos proporcionados. Además, los gestores aprovechan esta situación para iniciar trámites incompletos únicamente para cumplir con el ingreso y presentar la constancia de recepción ante el interesado.	"En ningún caso se podrán rechazar los escritos en las unidades de recepción de documentos. Cuando en cualquier estado se considere que alguno de los actos no reúne los requisitos necesarios, el órgano administrativo lo pondrá en conocimiento de la parte interesada, ingresando el escrito con un status de "pendiente" hasta que se realice la enmienda de la falta en el cumplimiento de los requisitos. Una vez enmendada la falta, comenzará a correr el tiempo para la atención del asunto del escrito.	El efecto esperado en aplicar la recomendación de cambio al artículo 43 de la LFPA, es que se cumpla con la producción de entregables, en este caso con las resoluciones de los trámites, en el tiempo y forma que establece la misma Ley. Es decir, se pretende eliminar el cuello de botella que genera recibir documentos que no cumplen con los requisitos establecidos y que generan contratiempos en la resolución de los trámites.	Resistencia por parte de los promoventes, especialmente de los gestores, a dicho cambio, sin embargo, la óptima comunicación externa sobre dicho cambio y los beneficios que generara en la eficiencia de la resolución del trámite, debiera minimizar dicha restricción.

Tipo de normativa	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Ley Federal de Procedimientos Administrativos (Artículo 35)	"Las notificaciones, citatorios, emplazamientos, requerimientos, solicitud de informes o documentos y las resoluciones administrativas definitivas podrán realizarse: **I.** Personalmente con quien deba entenderse la diligencia, en el domicilio del interesado; **II.** Mediante oficio entregado por mensajero o correo certificado, con acuse de recibo, telefax o cualquier otro medio por el que se pueda comprobar fehacientemente la recepción de los mismo".	El problema generado en el Proceso de Entrega se presenta cuando los promoventes no acuden directamente por su notificación, y es competencia de la SGPA, entregar personalmente al interesado dicha documentación, así como lo establece en su artículo 35 de la LFPA. Lo anterior genera varios riesgos, entre los cuales están, no encontrar al promovente, debido a cambio de domicilio, que la dirección sea inexistente, o incluso puede ocurrir el extravío de oficios por parte del servicio postal, cuando la notificación es en otro estado del país. Dicho lo anterior, la principal consecuencia es que la notificación no sea entregada al interesado y por lo tanto el trámite no se dé por concluido; o bien la notificación se realice con atrasos.	"(…) Mediante oficio entregado por mensajero o correo certificado, con acuse de recibo, telefax o cualquier otro medio, como medios de comunicación electrónica, cuando el promovente así lo haya aceptado y por el que se pueda comprobar fehacientemente la recepción de los mismo."	El efecto esperado es eliminar el cuello de botella generado en el proceso de Entrega, al incorporar nuevas formas de realizar la notificación, acorde con el avance tecnológico de hoy en día como puede ser a través de la página de internet de la SEMARNAT o de correo electrónico certificado por una autoridad acreditada. En ese sentido, se haría más eficiente el proceso de Entrega, pues reduciría tiempo de notificación y se incrementaría la entrega de notificaciones a promoventes.	Resistencia por parte de los usuarios a utilizar medios electrónicos, o bien algunos de ellos pueden no tener acceso a este tipo de medios de información; sin embargo, podría detectarse aquellos usuarios que presentaran esta problemática en la misma solicitud para que, solamente estos, sean notificados por otra vía.

Anexo VI. Análisis FODA de la operación del Pp

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Fortaleza y Oportunidad			
Todos	Se cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad que controla y estandariza los procesos de producción y entrega mejorando la eficiencia de los trámites	Proceso de control transversal	**Articular todos los procesos en el marco del SGC.** Si bien se encuentra información importante que pudiera utilizarse en otros procesos como el de la Planeación, Comunicación Interna y Externa y el de Monitoreo, no se cuenta con lineamientos documentales internos que rijan estos procesos y a su vez los articulen con los que si lo están.
Control	La existencia del Sistema Nacional de Trámites (SINAT), a través del cual la SGPA gestiona los trámites, ha permitido estandarizar la gestión.	Proceso de control transversal y de realización del trámite.	**Agregar una etapa de "solicitud" en el Sistema Nacional de Trámites.** Se considera pertinente que el SINAT cuente con una etapa en la que se lleva a cabo la revisión de la solicitud ingresada hasta que esta etapa de "solicitud" haya comprobado que existen las condiciones de calidad y de suficiencia requerida en la solicitud y sus requisitos para dar formalmente inicio a la gestión del trámite.
Producción y Entrega	La gestión de ciertos trámites a través del SINATEC ha permitido mejorar la realización del trámite a través de la automatización de los mismos.	Proceso de realización del trámite.	**Automatizar la mayor cantidad de trámites.** Llevar a cabo una automatización de la mayor cantidad posible de los trámites que gestiona el Pp permitiría solucionar los problemas en la gestión de los trámites que se presentan en el ingreso de las solicitudes y en la realización de las notificaciones.
Control	Se cuenta con indicadores de control que surgieron del Sistema de Gestión y que permiten planear el Sistema de Gestión de la Calidad, controlar los procesos internos de la Subsecretaría, y medir, analizar y mejorar los trámites del Programa	Proceso de control del SGC.	**Incluir indicadores de control para el ingreso y la entrega de los trámites.** Se recomienda diseñar e implementar indicadores que permitan controlar dichas etapas de los procesos de Producción y Entrega de manera que permitan establecer metas para reducir la incidencia de los riesgos en dichos procesos

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Fortaleza y Oportunidad			
Comunicación Externa	Implementación de mecanismos de Atención Ciudadana que han fomentado el acercamiento de las UR del Programa con los ciudadanos, en este caso, los promoventes	Comunicación de las características y requisitos de los trámites.	**Continuar fortaleciendo el contacto directo con los ciudadanos.** De manera que se les brinde la información total y adecuada para mejorar la gestión de los trámites.
Comunicación Interna	La existencia del Boletín Electrónico permite difundir buenas prácticas de servicio al cliente, retroalimentación, noticias relevantes e información general de atención a los usuarios.	Comunicación interna.	**Fortalecer a través del Boletín Electrónico la difusión interna del Programa.** Con la finalidad de incrementar el conocimiento de las características del Pp entre los actores involucrados en las actividades del mismo.
Comunicación Interna y Externa/ Control	La aplicación de la Encuesta de Evaluación del Servicio a los promoventes ha sido fundamental para conocer su experiencia con el servicio prestado ya sea al momento de ingresar su solicitud, al realizar una consulta o al ser notificado.	Procedimiento de ingreso del trámite y procedimiento de entrega del ECC.	**Recabar a través de la Encuesta de Evaluación del Servicio del ECC datos sobre si la información que se presenta es clara y suficiente.** Permitiría detectar áreas de oportunidad para mejorar el ingreso de la solicitud y la entrega.
Evaluación Externa	Amplia disposición por participar en las evaluaciones externa e interés por sus resultados.	Análisis de Evaluaciones externas y seguimiento a los ASM que ellas derivan.	**Concientizar al personal sobre la importancia de las evaluaciones externas y ampliar la difusión de los resultados** Seguiría incrementando el interés y la disposición para participar en ellas, así como dar a conocer los resultados de las evaluaciones mediante los mecanismos definidos en el Proceso de Comunicación Interna con el fin de promover la retroalimentación y fomentar la disposición por participar

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Debilidad o Amenaza			
Comunicación/ Producción	Deficiencias e Insuficiencias en el ingreso de las solicitudes por falta de claridad que tienen los promoventes sobre el tipo de trámite y de sus requisitos.	Procedimiento de ingreso del trámite	**Implementar una Guía Interactiva Virtual para informar a los promoventes sobre trámites y requisitos.** Mecanismo fundamental que permitiría reducir la cantidad de trámites que son ingresados de manera deficiente y que generan retrasos o acumulación de las cargas de trabajo.
Entrega	Retrasos en las Notificaciones que no se realizan presencialmente en los ECC.	Procedimiento de Entrega.	**Recabar y validar la información de los promoventes en una etapa intermedia de la gestión del trámite.** Llevar a cabo mecanismos de comunicación en las etapas intermedias que permitan verificar la vigencia de los datos proporcionados al momento de la recepción de la solicitud.
Planeación/ Monitoreo/ Evaluación Externa	Falta de Planeación integral y articulada del Programa, así como ausencia de lineamientos documentados que permitan determinar el marco de acción entre los diferentes actores para la consecución de los objetivos y la generación de los productos propios para cada uno de estos Procesos	Planeación estratégica.	**Articular las actividades de los Procesos de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa.** Documentar en su totalidad los Procesos en cuestión, con la finalidad de contar con actividades integrales que permitan vincular los Procesos.
Todos	Se presenta Insuficiencia de Capacitación de Personal para realizar con efectividad y oportunidad las evaluaciones/dictaminaciones en la gestión del trámite.	Procedimiento de Gestión del Trámite.	**Implementar programas de Capacitación del Personal focalizadas.** Dar capacitaciones a los involucrados en cada proceso de la operación del Programa que estén acorde a su vinculación en el proceso.

Proceso:	Fortaleza y Oportunidad/ Debilidad y amenaza	Referencia específica de la operación del Pp	Recomendación concreta
Debilidad o Amenaza			
Todos	Existe una insuficiencia de Recursos económicos, materiales, humanos y tecnológicos que merman la gestión del trámite.	Proceso de realización del trámite.	**Valorar la pertinencia de una especialización de las UR para la gestión de los trámites.** Independientemente de si el trámite ingresa en Oficinas Centrales o en las Delegaciones, su gestión se lleve a cabo en la UR especializada de manera que se evite tener personal encargado de dicho trámite en una DG o en las Delegaciones aun cuando la cantidad de instrumentos de ese tipo que se gestionen en ella sea mínima comparada con la UR especializada.
Comunicación	Falta de difusión del Programa de manera interna que permita conocer a los involucrados las características propias del Pp.	Comunicación Interna.	**Fortalecer a través del Boletín Electrónico la difusión interna del Programa.** Con la finalidad de incrementar el conocimiento de las características del Pp entre los actores involucrados en las actividades del mismo.
Producción	Gestores en representación de los promoventes deciden ingresar trámites a sabiendas de que no cuentan con las características adecuadas, únicamente para cumplir con el ingreso y presentar la constancia de recepción ante el interesado lo que genera deficiencias en el ingreso de las solicitudes.	Procedimiento de ingreso del trámite.	**Agregar una etapa de "solicitud" en el Sistema Nacional de Trámites.** La incorporación de esta etapa permitiría arrojar una constancia de recepción del trámite incompleto en el que se especifique que la solicitud se mantiene en estatus "Pendiente" hasta que sean solventadas las deficiencias.

Anexo VII. Valoración global cuantitativa

Proceso	Eficacia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	No	La Planeación no se considerada eficiente debido a que si bien, el proceso de planeación cumple con actividades que le corresponden como la actualización de la MIR, programación y presupuesto y la actualización normativa; estas actividades están desarticuladas entre sí, además no se nutre de otros procesos claves como Control, Monitoreo y Evaluación.
Comunicación Interna y Externa	Sí, en algunos casos[8]	La eficacia existe ya que el proceso ha venido cumpliendo los objetivos propios que tiene tanto interna como externamente sobre la comunicación de las características del Programa. No obstante, cuenta con áreas de oportunidad que le permitan ser más eficaz en los procedimientos de ingreso de solicitudes, así como comunicar internamente los productos de los otros procesos para mejorar una gestión más articulada.
Producción de Entregables	Sí, en algunos casos	Si bien el proceso de Producción es eficaz para la generación de resolutivos de las solicitudes que se ingresan completas y que cumplen con todos los criterios de calidad, existen deficiencias en el procedimiento de ingreso del trámite relacionadas a la insuficiencia de cantidad o calidad de requisitos del trámite lo que tiene efectos negativos en la generación de ciertos resolutivos.
Entrega	Sí, en algunos casos	El proceso es eficiente para el caso en que el promovente acude personalmente a los ECC. No obstante, existen deficiencias importantes al realizar las notificaciones fuera de los Espacios de Contacto Ciudadano, por falta de recursos económicos y materiales para realizarlas o bien porque no se logra establecer contacto con el promovente.
Control	Sí	El proceso de control ha sido eficaz en su operación gracias a los procedimientos y tiempos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), así como por la robustez del SINAT como mecanismo de control.
Monitoreo	Sí	El proceso lleva a cabo distintas actividades que le permiten recabar, validar y registrar la información sobre los avances de las metas de indicadores de manera satisfactoria
Evaluación Externa	Sí	El proceso ha venido cumpliendo con la realización de las evaluaciones mandatadas, así como con la elaboración del Documento de Trabajo para la clasificación de los ASM. (Aún no puede determinarse el grado de avance en los ASM puesto que no se ha entregado a la fecha el mismo, toca hacer la entrega en septiembre)
Porcentaje de procesos eficaces	*(Total de procesos **eficaces** / Total de procesos del Pp) x 100* (5.25/7) x 100 = **75%**	

[8] A los procesos con "Sí, en algunos casos" se les asigno una valoración de 0.75 en escala de 0 a 1.

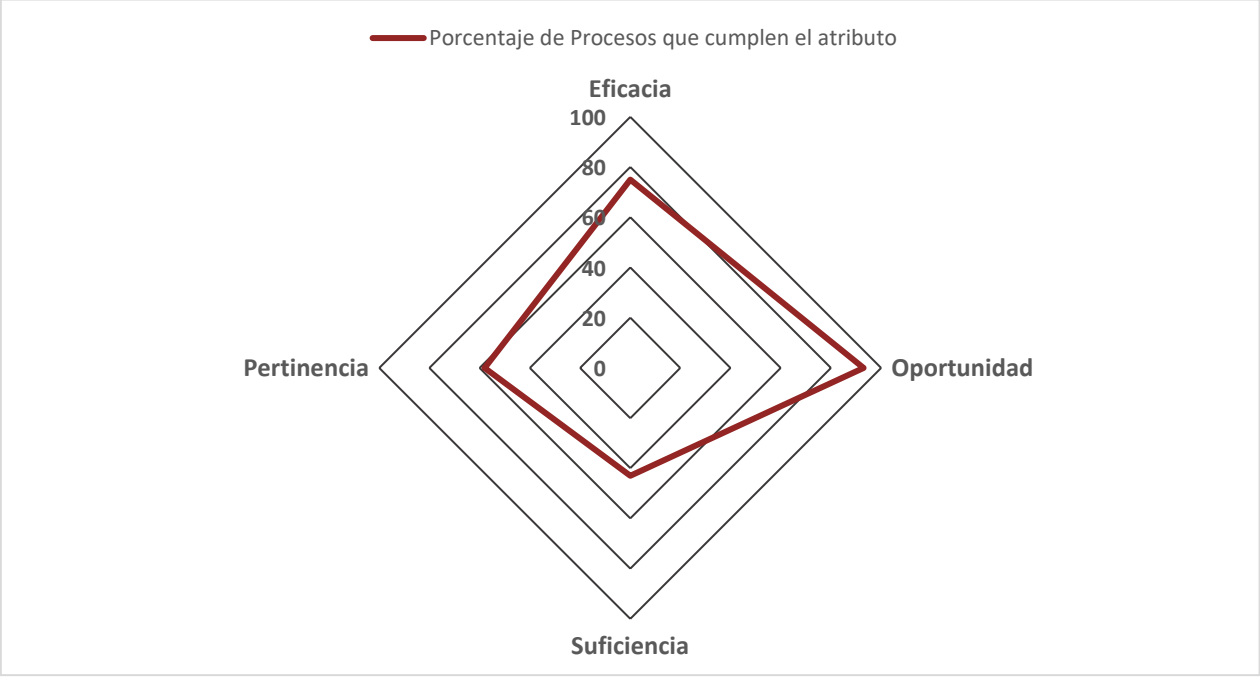
Proceso	Oportunidad (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	Sí	Logra sus productos en el tiempo adecuado para cumplir sus objetivos. Los productos de este proceso regularmente se reportan a un actor externo, y se evidenció, mediante trabajo de campo, que se cumplen oportunamente.
Comunicación Interna y Externa	Sí	Logra sus productos en el tiempo adecuado para cumplir sus objetivos. Externamente, cumple con tiempos establecidos en la normativa, mientras que internamente tiene procedimientos que se llevan a cabo de manera oportuna.
Producción de Entregables	Sí, en algunos casos	La oportunidad del Proceso de Producción de Entregables está sujeta al correcto ingreso de la solicitud y si esta cumple con todos los requisitos de manera que no se tenga que llevar a cabo una solicitud de documentación adicional que provoque retrasos en la evaluación de los trámites. Cabe mencionar que, en muchos casos dicho riesgo se materializa en el marco de una normatividad que obliga al servidor público a ingresar los trámites aun cuando no se cumpla la calidad ni la suficiencia de las solicitudes.
Entrega	Sí, en algunos casos	La oportunidad de la Entrega está sujeta a la forma en la que se logra realizar la notificación al promovente. Cuando el promovente acude a ser notificado presencialmente, la oportunidad se garantiza. Asimismo, existen en la normativa limitaciones sobre la forma en que se realizan las notificaciones lo que no ha permitido la mitigación de los riesgos.
Control	Sí	El SINAT se constituye como la columna vertebral en la que se establecen los trámites de la gestión del trámite lo que permite garantizar la oportunidad del Proceso.
Monitoreo	Sí	Logra sus productos en el tiempo adecuado para cumplir sus objetivos. Los productos de este proceso regularmente se reportan a un actor externo, y se evidenció, mediante trabajo de campo, que se cumplen oportunamente.
Evaluación Externa	Sí	Logra sus productos en el tiempo adecuado para cumplir sus objetivos. Los productos de este proceso regularmente se reportan a un actor externo, y se evidenció, mediante trabajo de campo, que se cumplen oportunamente.
Porcentaje de procesos oportunos	*(Total de procesos **oportunos** / Total de procesos del Pp) x 100* (6.5/7) x 100 = **93%**	

Proceso	Suficiencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	No	El proceso no ha sido suficiente para poder cumplir con los objetivos propios por la falta de actividades que ni están documentadas ni se llevan a cabo en la realidad. La Planeación cuenta con actividades desarticuladas que no permite llevar a cabo el proceso completamente de manera secuencial.
Comunicación Interna y Externa	No	El proceso no ha sido suficiente para poder cumplir con los objetivos propios por la falta de actividades que ni están documentadas ni se llevan a cabo en la realidad. La comunicación interna no difunde importantes productos de los procesos de planeación, monitoreo y evaluación; además, la comunicación externa requiere mejoras para evitar cuellos de botella al momento de ingresar documentación debido a la falta de entendimiento por parte de los mismos usuarios de cuáles son los requisitos
Producción de Entregables	Sí	El proceso cuenta con suficiencia de actividades para ser implementado de principio a fin y que se obtenga el producto que arroja. Lo anterior, puede explicarse por el hecho de que el proceso debe alinearse a documentos normativos bien establecidos
Entrega	Sí	El proceso cuenta con suficiencia de actividades para ser implementado de principio a fin y que se obtenga el producto que arroja. Lo anterior, puede explicarse por el hecho de que el proceso debe alinearse a documentos normativos bien establecidos
Control	No	El Control, presenta la insuficiencia de mecanismos para verificar el cumplimiento de todos los subprocesos, específicamente, el procedimiento de ingreso de trámites presenta importantes cuellos de botella que no son reflejados en ninguno de los indicadores de Control.
Monitoreo	No	El Monitoreo no ha sido suficiente para poder cumplir con los objetivos propios por la falta de actividades que ni están documentadas ni se llevan a cabo en la realidad como la ausencia de seguimiento a otros indicadores que se utilizan en el proceso de control
Evaluación Externa	Sí	El proceso cuenta con suficiencia de actividades para ser implementado de principio a fin y que se obtenga el producto final. Lo anterior, puede explicarse por el hecho de que el proceso debe alinearse a documentos normativos establecidos
Porcentaje de procesos suficientes	*(Total de procesos **suficientes** / Total de procesos del Pp) x 100* (3/7)*100 = **43%**	

Proceso	Pertinencia (Sí/No)	Argumento o justificación
Planeación	No	El proceso de planeación es poco pertinente debido a que las actividades son insuficientes y se llevan a cabo de forma aislada, y desarticulada, teniendo como efecto que no estén orientadas a la mejora del diseño y operación del Programa.
Comunicación Interna y Externa	No del todo[9]	La difusión interna de la pertenencia al Pp, así como la difusión externa de características de los trámites del programa no son del todo pertinentes para la correcta gestión del programa, ya que en ocasiones la falta de suficiencia en la comunicación externa llega a generar cuellos de botella en otros procesos.
Producción de Entregables	Sí	La Producción cuenta con actividades para la generación de los trámites alineadas con los lineamientos normativos por lo que no existe posibilidad de maniobra al margen de la norma, lo que a su vez garantiza que los productos aporten positivamente a los instrumentos de gestión necesarios para una regulación ambiental exitosa.
Entrega	Sí	La Entrega cuenta con actividades para la entrega de los resolutivos alineadas con los lineamientos normativos por lo que no existe posibilidad de maniobra al margen de la norma, lo que a su vez garantiza que los productos aporten positivamente a los instrumentos de gestión necesarios para una regulación ambiental exitosa.
Control	Sí	El Proceso de Control tiene actividades adecuadas en el marco del SINAT que le permiten lograr el objetivo y las metas del proceso.
Monitoreo	No	El proceso de Monitoreo no puede ser considerado del todo pertinente puesto que, aun cuando las actividades que realiza sirven para dar cumplimiento al reporte de avances en las metas de los indicadores del Programa, el proceso no se toma en cuenta para hacer cambios en el diseño o en la operación del Programa.
Evaluación Externa	N/A[10]	Aun cuando sus actividades han sido suficientes para la realización de las evaluaciones mandatadas hasta la fecha; aún no es posible conocer la incidencia que han tenido las evaluaciones con respecto al diseño y operación del programa. Lo anterior, debido a que la clasificación de los ASM de la evaluación previa se realizó en el mes de abril de 2018 y su primer reporte de avances se llevará a cabo en el mes de septiembre del presente año.
Porcentaje de procesos pertinentes	*(Total de procesos **pertinentes** / Total de procesos del Pp) x 100* (3.5/6)*100 = **58.%**	

[9] A los procesos con "No del todo" se les asigno una valoración de 0.5 en escala de 0 a 1.
[10] A la fecha no es posible comprobar del todo la suficiencia por el desfase en los tiempos.

Gráfica 1. Valoración de los Procesos del Pp G003



Anexo VIII. Recomendaciones de la Evaluación de Procesos del Pp

A) Consolidación

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Producción /Entrega	Automatizar la mayor cantidad de trámites del Programa.	Requiere una inversión inicial que, sin embargo, permitiría la generación de importantes ahorros para ser reinvertidos en otros procesos del Pp.	SGPA	Deficiencias e insuficiencias en el ingreso de las solicitudes, la falta de recursos económicos, humanos, tecnológicos y materiales para la etapa de evaluación/dictaminación de los trámites, así como los inconvenientes para llevar a cabo las notificaciones	Al contar con trámites que se inician de manera electrónica se puede aprovechar las ventajas que brindan los medios de este tipo como un filtro en el que no se permita a los promoventes enviar la solicitud si no se cuenta con la suficiencia de los documentos. Implementar esta recomendación sería una solución a la falta de recurso humano que se presenta en las UR del Programa, puesto que se requeriría menor cantidad de personal para la gestión del trámite. La automatización reduciría los impactos negativos en la oportunidad con la que se llevan a cabo los distintos trámites y que son causados por las dificultades para realizar las notificaciones puesto que, de esa manera, se podría notificar a través de la plataforma electrónica.	Trámites de la SGPA en línea.	Alto

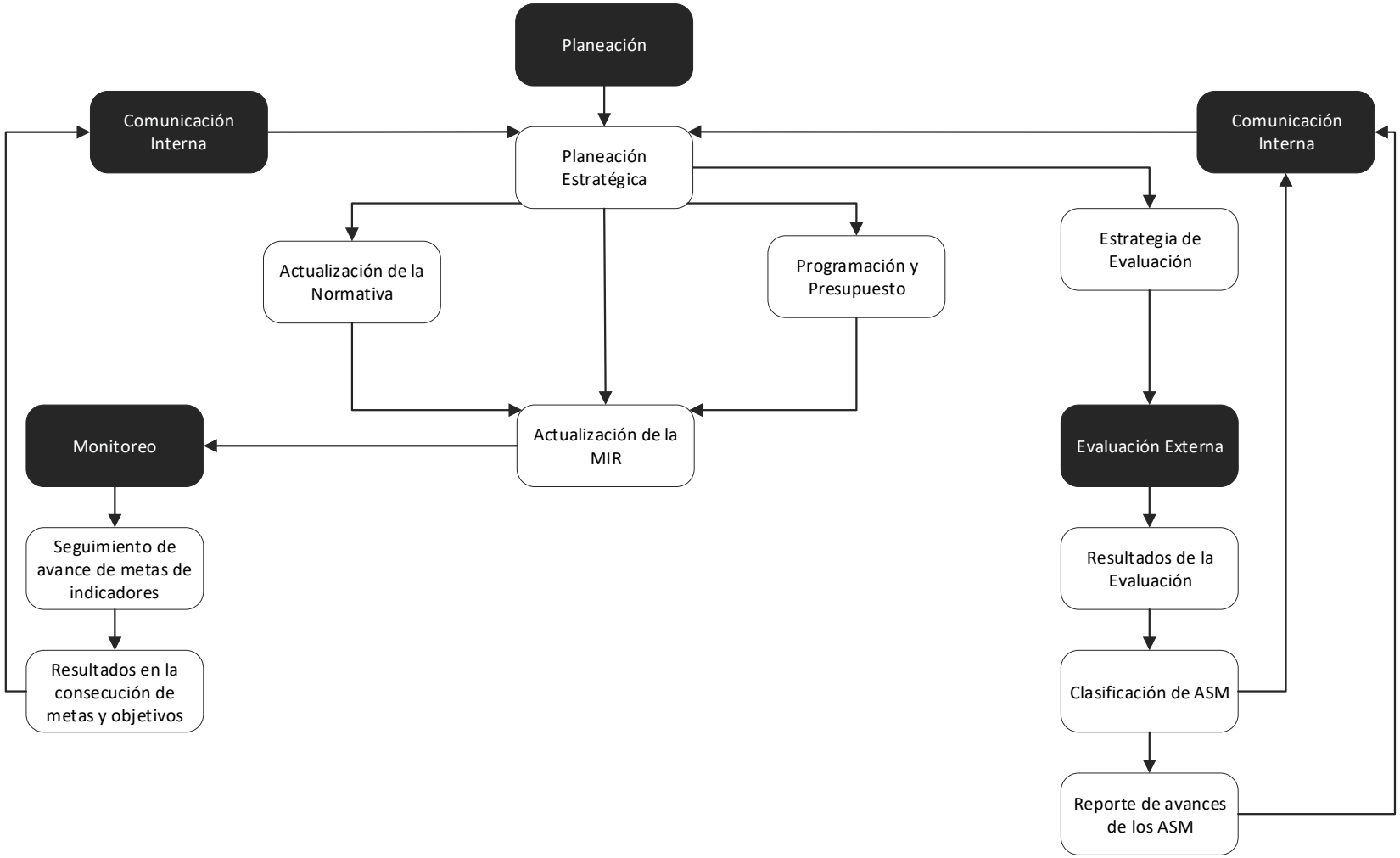
Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Producción	Valorar la pertinencia de buscar la especialización de las UR para la gestión de los trámites.	La redistribución de los recursos humanos a través de la especialización permitiría generar ahorros.	SGPA	Limitada disponibilidad de recursos humanos y tecnológicos para la gestión de los trámites/Mismos trámites en todas las Delegaciones.	Que la gestión de los trámites se lleve a cabo en la UR especializada de manera que se evite tener personal y recursos tecnológicos ocupados en dicho trámite en una DG o en las Delegaciones aun cuando la cantidad de instrumentos de ese tipo que se gestionen en ella sea mínima comparada con la UR especializada.	Documento normativo donde se plasme la especialización.	Alto
Comunicación	Implementar una Guía Interactiva Virtual para informar a los promoventes sobre trámites y requisitos.	Invertir en materia de desarrollo tecnológico que en el mediano plazo se traduciría en ahorros importantes que pueden ser utilizados para atención de las carencias que se tienen en otros rubros.	SGPA	Actualmente, persisten situaciones en las que los promoventes acuden a ingresar los trámites con documentos insuficientes o que incluso no corresponden al trámite que realmente requieren solicitar, este problema se debe, en parte, a que no se tiene suficiente claridad sobre los instrumentos que necesitan tramitar y, consecuentemente, sobre los requisitos y las fichas técnicas que deben consultar	Contar con una Guía Interactiva Virtual que permita a los promoventes responder una serie de cuestionamientos, como si se tratara de un diagrama de flujo, que terminara por comunicarle el tipo de trámite que requiere para los efectos que así lo desee, mejorando la eficacia en la entrega de las solicitudes y de sus requisitos	Guía interactiva en el portal.	Alto

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsa-bles	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de prioriza-ción
Producción /Control	Agregar una etapa de "solicitud" en el Sistema Nacional de Trámites para el ingreso de solicitudes incompletas bajo un estatus de "pendiente"	La recomendación se constituye como viable para realizarse por la SEMARNAT con los recursos actuales, a través de los encargados técnicos del SINAT.	SEMARNAT /SGPA	Ante la existencia de normativa que obliga a llevar a cabo la recepción de la solicitud aun cuando esta no cumple con los criterios de calidad ni de suficiencia lo que merma la oportunidad de los tiempos de gestión del trámite.	Que el Sistema Nacional de Trámites cuente con una etapa en la que se lleva a cabo la revisión de la solicitud ingresada de manera que, se pueda mantener en un estatus pendiente y que no se dé inicio con el trámite, con la finalidad de evitar que empiecen a correr los tiempos establecidos en la normatividad. Lo anterior, permitiría inhibir la mala práctica de gestores contratados por los promoventes de ingresar solicitudes incompletas solo para la presentación de evidencias.	Manual de operación del SINAT.	Alto
Todos	Implementar programas de Capacitación del Personal focalizadas.	La recomendación se constituye como viable para realizarse por la SEMARNAT con los recursos actuales	SEMARNAT / SGPA	Existen deficiencias de conocimientos técnicos y administrativos en las áreas involucradas en la gestión del trámite lo que ha provoca retrasos en todas las etapas de la gestión, pero sobre todo en la de evaluación/dictaminación de los trámites.	Se podrá contar con procesos más eficientes y oportunos que permitan la consecución de los objetivos propios de cada proceso, pero también del propio Programa presupuestario.	Programa de capacitación focalizado	Medio
Control	Incluir indicadores de control para el ingreso y la entrega de los trámites.	Esta recomendación es viable para llevarse a cabo con los recursos actuales de la SGPA	SGPA/ Enlaces de Gestión de la Calidad	Siendo las deficiencias en el ingreso de las solicitudes y las dificultades para la realización de las notificaciones dos de los principales problemas para la gestión de los trámites, a la fecha no se cuenta con indicadores que midan el impacto de estos inconvenientes que permitan la generación e implementación de controles para la mitigación de dichos riesgos.	Controlar dichas etapas de los procesos de Producción y Entrega de manera que permitan establecer metas para reducir la incidencia de los riesgos, pero también evaluar las acciones implementadas	Indicadores del Sistema de Control	Medio

Proceso	Recomendación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsables	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Comunicación	Verificar la información de localización de los promoventes en una etapa intermedia de la gestión del trámite.	Dados los recursos actuales con los que cuenta la SGPA, esta recomendación es viable de realizarse.	ECC. Enlaces de las DG con los promoventes	Retraso en las notificaciones por la imposibilidad de hacer contacto con los promoventes una vez que ha sido generado el oficio resolutivo del trámite que ingresó	Mejorar los tiempos en los que se llevan a cabo las notificaciones lo que tendría también un impacto positivo en cuanto a la oportunidad en la que se gestionan todos los trámites de inicio a fin	Etapa adicional en el procedimiento “gestión del trámite”.	Medio
Comunicación	Recabar a través de la Encuesta de Evaluación del Servicio del ECC datos sobre si la información que se presenta es clara y suficiente.	Esta acción es viable de implementarse con los recursos actuales con los que cuenta la SGPA	ECC	Encuesta de Evaluación en el servicio no ha sido suficiente para saber la claridad en la información relacionada a los tipos de trámites y sus requisitos	Mejorar constantemente los mecanismos de comunicación, reduciendo los riesgos generados por dicha situación lo que conllevaría a realizar la gestión de los trámites con mayor oportunidad y eficiencia	Encuesta de Evaluación del Servicio del ECC con preguntas incluidas.	Medio

B) Reingeniería de procesos

Proceso	Objetivo	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Principales responsable de implementación	Situación actual	Metas y efectos potenciales esperados	Elaboración de flujograma del nuevo proceso	Medio de verificación	Nivel de priori-zación
Planeación/ Monitoreo/ Evaluación Externa	Articular las actividades de los Procesos de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa.	Dado los recursos actuales del Programa, esta recomendación se presenta como una opción viable para ser implementada	SGPA en coordinación con DG y UR del Pp.	Existe una falta de articulación de los Procesos en cuestión. Ello, se debe en gran medida a la falta de documentación que existe sobre las actividades que se deben llevar a cabo en cada uno de ellos de tal forma que la existencia de actividades desarticuladas se presenta tanto dentro de un mismo proceso como es el caso de Planeación, como a nivel general de Procesos como en el hecho de la poca o nula utilidad que se le ha dado al Monitoreo.	Documentación de los subprocesos de la Planeación y de la articulación que ésta tiene con el monitoreo y la Evaluación. En ese sentido, se podrá atender la falta de Planeación Integral al contar con actividades orientadas al establecimiento del diseño y metas en el mediano y largo plazo del Programa, así como darle una utilidad a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones, los resultados obtenidos en los indicadores de la MIR, el análisis de las encuestas de evaluación del servicio, entre otros. Asimismo, dicha articulación fomentará la planeación estratégica que permitirá mejorar la gestión del Pp y que se logre cumplir con los objetivos del programa de forma eficaz.	Ver siguiente página.	Procesos de planeación documentados. Documentos de planeación estratégica participativa.	Alto


Planeación
Comunicación Interna
Planeación Estratégica
Comunicación Interna
Actualización de la Normativa
Programación y Presupuesto
Estrategia de Evaluación
Monitoreo
Actualización de la MIR
Evaluación Externa
Seguimiento de avance de metas de indicadores
Resultados de la Evaluación
Resultados en la consecución de metas y objetivos
Clasificación de ASM
Reporte de avances de los ASM

Anexo IX. Sistema de monitoreo de gestión

La Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental (SGPA), con fundamento en el Artículo V y VI del Reglamento Interior de la SEMARNAT ha implantado desde el 29 de julio de 2002 un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en las Direcciones Generales adscritas, que forman parte de la misma:

11. Dirección General de Impacto y Riesgo Ambiental.
12. Dirección General de Gestión Integral de Materiales y Actividades Riesgosas.
13. Dirección General de Gestión de la Calidad del Aire, Registro de Emisiones y Trasferencia de Contaminantes.
14. Dirección General de Zona Federal Marítimo Terrestre y Ambientes Costeros
15. Dirección General de Vida Silvestre.
16. Dirección General de Gestión Forestal y de Suelos.
17. Dirección General Adjunta de Contacto Ciudadano.

El SGC ha permitido identificar y analizar las demandas de los usuarios y estandarizar ciertos procesos como el de la Realización del Trámite en el que se insertan los procesos de Producción y Entrega del Modelo General de Procesos, de forma que logren satisfacer dichas demandas, sin dejar de cumplir los requisitos legales y reglamentarios. En ese sentido, el SGC abarca a los 117 trámites que son competencia de la SGPA y que están inscritos ante la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER).

Para lo anterior, dentro del SGC se cuenta con un procedimiento denominado “Gestión del Trámite” en el cual se detallan las actividades para la realización de los trámites desde que es integrado por el Espacio de Contacto Ciudadano hasta que este mismo lleva a cabo la notificación correspondiente a los promoventes que acuden al ECC. Como se mencionó previamente, este procedimiento se encuentra estandarizado, es decir, aplica para todos los trámites independientemente de la DG en la que se gestionen.

Asimismo, la Subsecretaría ha determinado parámetros y métodos de operación y control de los procesos con el propósito de asegurar su eficacia, a través de variables de control como lo son los siguientes indicadores:

- Indicadores de realización de trámites
    - Trámites resueltos.
    - Trámites resueltos en tiempo.
    - Trámites procesados.
    - Porcentaje de productos no conformes.
    - Resoluciones motivadas y fundamentadas.

- Indicadores de medición, análisis y mejora
    - Porcentaje de acciones cerradas
    - Calificación de la Satisfacción del Usuario
    - Porcentaje de quejas procedentes atendidas
    - Porcentaje de sugerencias procedentes atendidas
    - Meta de desempeño

Lo anterior ha fomentado contar con una gestión de los diversos trámites de manera controlada, con mecanismos para medir la eficacia en la realización de los mismos y generar reportes de manera mensual, semestral y anual para la toma de decisiones y la mejora de la gestión.

Por otro lado, aunado al SGC, la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales cuenta con un sistema de monitoreo denominado Sistema Nacional de Trámites (SINAT).

El SINAT surge en el marco del Acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de junio de 2005 en el que se estableció como la herramienta informática para el seguimiento de los trámites que ingresan a la dependencia.

De esa manera, el SINAT lleva a cabo el control y monitoreo de los trámites desde que se inicia con el ingreso de las solicitudes hasta que, una vez generados los resolutivos, se lleva a cabo la notificación a los promoventes. Por lo anterior, se puede decir que el SINAT es una herramienta transversal que, si bien monitorea directamente los procesos de Producción y Entrega, también es funcional para otros procesos como el de Comunicación e, incluso, es la columna vertebral para el proceso de Control.

No obstante, es necesario fortalecer el SINAT con la finalidad de mitigar los riesgos que se presentan hoy en día en las partes inicial y final de los Procesos centrales (producción y entrega) y que se relacionan con las deficiencias o insuficiencias de las solicitudes que se ingresan y de sus requisitos, así como con la dificultad para llevar a cabo las notificaciones ante situaciones en las que los promoventes no acuden personalmente a ser notificados. Para ello, se recomienda diseñar y monitorear ciertos indicadores que permitan establecer metas y controles para reducir la incidencia de los riesgos. A manera de propuesta se presentan como posibles indicadores de control los siguientes:

- Porcentaje de solicitudes incompletas de trámites ingresados para la etapa de ingreso
- Porcentaje de Notificaciones realizadas en tiempo
- Porcentaje de Promoventes que acuden a ser notificados personalmente

Asimismo, para atender a las deficiencias e insuficiencias de las solicitudes que son ingresadas y capturadas en el SINAT agregar una etapa de “solicitud”, etapa en la que se lleva a cabo la revisión de la solicitud ingresada de manera que, se pueda mantener en un estatus pendiente y que no se dé inicio con el trámite dentro del Sistema lo que permitirá evitar que empiecen a correr los tiempos establecidos en la normatividad, hasta que esta etapa de “solicitud” haya comprobado que existen las condiciones de calidad y de suficiencia requerida en la solicitud y sus requisitos para dar formalmente inicio a la gestión del trámite.

Por último, se considera pertinente, que ambos Sistemas (SGC y SINAT) vayan más allá de los procesos que hoy en día involucran y que se puedan implementar adecuaciones que permitan monitorear los otros procesos como lo son el de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa, de manera que se pueda contar con una operación articulada entre todos los procesos que se ejecutan para la realización de los componentes de Programa y la generación de los trámites.

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

A partir de lo establecido en el apartado III.4 Diseño metodológico del trabajo de campo, de los Términos de Referencia, el presente anexo no aplica para la Evaluación de Procesos del Pp G003. El último párrafo del inciso establece, lo siguiente, "En el diseño muestral, el equipo evaluador deberá señalar los funcionarios del Pp G003 o destinatarios a los que se les aplicarán los instrumentos de levantamiento de información con los que se realizará el trabajo de campo, así como la ubicación geográfica de los mismos. Es importante señalar que el trabajo de campo correspondiente se llevará a cabo en las oficinas de la SPGA."

Debido a lo anterior, no se realizaron estudios de caso[11] los cuales se llevan a cabo durante las visitas a campo consideradas en la Evaluación, y se profundiza en algún caso particular; sin embargo, la Evaluación de Procesos del Pp G003 se realizó a partir de la aplicación de técnicas de investigación cualitativa como son el análisis documental o de gabinete, la observación directa, entrevistas semiestructuradas y grupos focales o grupos de enfoque. Asimismo, cabe señalar que la estrategia de trabajo de campo diseñada por el equipo evaluador fue revisada y validada por la Coordinación de Asesores de la SGPA y por la Dirección General de Planeación y Evaluación.

[11] Los estudios de caso son estudios que utilizan procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría. (Hernàndez, Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista, Lucio , 2006)

Anexo XI. Bitácora de trabajo de campo y bases de datos

El trabajo de campo inició el lunes 11 de junio con dos entrevistas semiestructuradas en la Oficina de la Subsecretaría de Gestión para la Protección del Ambiente. Se entrevistó a personal relacionado con las políticas de Gestión y el contacto ciudadano del Pp. Esto con la intención de conocer más sobre los procesos de planeación, monitoreo y comunicación. Seguido de esto, el martes 12 de junio se realizó un grupo focal para conocer más sobre la producción de entregables, así como el seguimiento a destinatarios. En todos estos casos se continuó acudiendo a las oficinas de la Subsecretaría en horarios matutinos y vespertinos según lo requiriera el caso.

Las entrevistas continuaron el 13 de junio para conocer los procesos de control y evaluación externa. Estas entrevistas se llevaron a cabo con las distintas Direcciones Generales de la Subsecretaría.

Finalmente se realizaron entrevistas remotas desde las oficinas el 14 y 15 de junio. Se entrevistaron a los actores relaciones con el proceso pertenecientes a las distintas Delegaciones Adscritas a la Subsecretaría, esto con la finalidad de conocer más a fondo y por completo las actividades y los productos del proceso. En total, se entrevistaron cerca de treinta actores a través de dieciséis entrevistas.

Entre las problemáticas que el equipo evaluador enfrentó para llevar a cabo el trabajo de campo, la más severa fue la disponibilidad de horarios, ya que gran parte del personal operativo terminaba su jornada laboral a las 14:00 horas, por lo que había que acudir oportunamente a las oficinas de la Subsecretaría y no tardar demasiado en las entrevistas para lograr contactar a todos los actores agendados. También existió falta de disposición en una Dirección General debido a su percepción de las entrevistas y la evaluación en general como innecesaria e incorrectamente intencionada. Otras problemáticas sutiles fueron el desconocimiento interno del Pp, ya que gran parte del personal no sabía que sus actividades correspondían a un objetivo y un Programa. También, se tuvo que especificar y reiterar en diversas ocasiones la naturaleza de las entrevistas y la evaluación, debido a que los actores del Pp G003 tenían la percepción de que estaban siendo auditados al escuchar que la Secretaría de Hacienda y Crédito Publico era la instancia que mandataba la evaluación.

A pesar de estas problemáticas, nunca se puso en riesgo la evaluación de procesos gracias a las acciones que se llevaron a cabo como era el apego al cronograma a través de la división de trabajo entre el equipo evaluador y el correcto diseño y adaptación continua de los instrumentos. Además, debido a que la información que se obtuviera en estas entrevistas cara cara era de vital importancia, siempre se procuró la claridad, amabilidad y atención hacia los actores entrevistados.

Anexo XII. Base de Datos

En el archivo anexo **base_entrevistas.xlsx** se incluyen las bases de datos generadas a partir de la aplicación de los instrumentos utilizados en el trabajo de campo. En este archivo se sintetizan las entrevistas realizadas y se plasman setenta preguntas correspondientes a los siete procesos identificados en la evaluación. Sesenta de las preguntas fueron abiertas de tipo cualitativas y cinco preguntas fueron cerradas, mientras que las últimas cinco preguntas son tipo *Likert*[12], las cuales fueron valorativas en una escala del 1 al 5.

En estas bases de datos se sistematiza toda la información recabada a partir de la aplicación de los instrumentos de levantamiento de información y sustenta el análisis, las valoraciones, los hallazgos y las conclusiones de esta evaluación.

[12] La escala de Likert es una de las más utilizadas en la medición de actitudes, inspirada probablemente en la teoría factorial de aptitudes de Charles Spearmang , quien construyó un método sencillo por la simplicidad de su elaboración y aplicación. Es una escala de actitud de intervalos aparentemente iguales. Pertenece a lo que se ha denominado escala ordinal. Utiliza series de afirmaciones o ítems sobre los cuales se obtiene una respuesta por parte del sujeto.

Anexo XIII. Instrumentos de Recolección de Información.

Evaluación de Procesos de Programa G003: Regulación Ambiental
Instrumentos de entrevista
Fecha:

Objetivo

Buen día. Mi nombre es_____. El objetivo de la presente entrevista es conocer la operación del proceso de [insertar aquí nombre del proceso] del Pp G003, así como identificar aspectos que contribuyan a mejorar y fortalecer dicho proceso. Cabe señalar que, de acuerdo a la normatividad vigente, toda la información tanto personal como de las respuestas que nos brinde, serán tratadas de manera confidencial, y que sólo será utilizada para los fines analíticos y de mejora que se desprendan de la evaluación señalada. Agradecemos mucho su tiempo y participación.

Datos generales

Proceso	[Nombre del Proceso]		
Área a entrevistar			
Área de adscripción			
Nombre del servidor público			
Hora de inicio		Hora de término	

Descripción del proceso

(Se insertó en este apartado la definición del proceso acorde al Modelo General de Procesos de los Términos de Referencia y se leyó a los entrevistados para contextualizar la entrevista)

Batería de preguntas

A. Preguntas transversales de corte general

¿Cuál es el insumo y el producto del proceso?
Insumo:

Producto:

¿A qué área y puesto envías tu producto? *(límite del proceso)*

¿Con cuántas unidades administrativas o dependencias (actores) se interrelaciona (coordinación) de forma externa e interna y cuáles son?

¿Considera que esta interacción es adecuada? Por qué:
¿En qué documento normativo se basa su procedimiento?
(lineamientos/manuales/otro)

¿Cuáles son los procedimientos asociados al proceso?

Al iniciar su participación en este proceso, ¿Cómo se enteró de cuáles eran sus actividades y obligaciones?

¿Cómo se le comunicaron las metas y objetivos del PpG003?

¿El proceso que usted realiza está documentado, estandarizado, sistematizado y difundido?
Documentado (sí /no) Estandarizado (sí /no) Sistematizado (sí /no) Difundido (sí /no)

¿Qué aplicaciones o sistemas se utilizan en el proceso?

¿Estos sistemas se utilizan como mecanismo de control interno para cumplir el proceso en tiempo y forma? Sí____ No_____

¿Existen otros mecanismos de control, cuáles?

¿El tiempo en que se ejecuta el proceso o subproceso es el adecuado, acorde a lo planificado y congruente con la normativa que aplica?

¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación necesaria para la ejecución del proceso?
Suficiente: (sí /no) Perfil: (sí /no) Capacitación: (sí /no)

¿Los recursos financieros son suficientes para la ejecución del proceso o subproceso?

¿Cómo se gestionan estos recursos?

¿Se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para la ejecución del proceso o subproceso?

¿Se cuenta con mecanismos para medir la satisfacción de los usuarios?

¿Qué se entiende por planeación estratégica?

¿Cuáles son las actividades o acciones de planeación estratégica del Pp que se realizan?

¿Ante un cambio en la normativa que afecte algún trámite qué protocolo se sigue para realizar las adecuaciones correspondientes?

¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en esta fase del proceso?

B. Preguntas específicas por procedimiento

Planeación

¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del Pp? (Sí/No)
¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Cuál?
¿Es claro, está difundido y es accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del Pp?
¿La planeación estratégica está vinculada con el cumplimiento, entrega o generación de los componentes o entregables del Pp?
¿La planeación estratégica establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas?
¿Las metas son factibles y están orientadas a impulsar el desempeño del Pp?
¿Qué se entiende por planeación operativa y cuáles son las diferencias con la planeación estratégica?

Comunicación Interna y Externa

Comunicación externa
¿Cómo se informa a los usuarios sobre los distintos trámites que requieren realizar?
¿Qué actores intervienen en la comunicación externa del Pp?
¿Existe una estrategia de comunicación externa documentada? En caso afirmativo, describirla.
¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes en función del público al que van dirigidos? (Explicar por qué)

Medios utilizados (Sí / No) Lenguaje (Sí / No) Contenido (Sí / No)

¿De qué manera fluye la comunicación del ECC hacia los actores externos?

Comunicación interna
¿Existe una estrategia de comunicación interna del Pp documentada? En caso afirmativo, describirla.
¿La estrategia de comunicación interna del Pp (documentada o no) es adecuada?
¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes en función del público al que van dirigidos?
¿Cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación interna que describe el SGC?
¿Existe un proceso claro y explícito por medio del cual los promoventes pueden solicitar los entregables que otorga el Pp?
¿Los requisitos para solicitar los entregables del Pp se presentan de manera clara y completa?
¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes?
¿Existen mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes?
¿Son adecuados estos mecanismos?

¿El proceso de solicitud de los entregables que otorga el Pp se encuentra automatizado total o parcialmente? 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( )
Para esta pregunta, considerar los estados de digitalización utilizados por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno electrónico, según una adaptación realizada a la clasificación que hace la ONU:
Estado de digitalización 1: trámites y servicios que se encuentran en estado informativo;
Estado de digitalización 2: trámites y servicios que cuentan con interfaces de comunicación unidireccional;
Estado de digitalización 3: trámites y servicios que permiten realizar transacciones y
Estado de digitalización 4: trámites y servicios que el usuario puede ejecutar de principio a fin por medio de dispositivos digitales.

Producción de Entregables

¿El Pp tiene mecanismos para estimar la producción o generación necesaria de entregables, de acuerdo con la posible? ¿Es adecuado este mecanismo?
¿Considera que los entregables del programa, en este caso, los trámites corresponden a los componentes considerados en la MIR del Programa?
¿Existen mecanismos de control de calidad para la generación de los entregables del Pp? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
¿Cómo se lleva a cabo el proceso de producción dentro del Sistema de Gestión de Calidad?
¿Considera que el manual de procedimientos se apega y alinea con el procedimiento de "gestión del trámite" que determina el SGC?
¿Son pertinentes los mecanismos que tiene el proceso de producción para llevar a cabo la verificación de los requisitos para obtener el trámite?
¿Cómo se llevan a cabo dichos mecanismos de verificación?

Entrega

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

Control

¿El Pp cuenta con los mecanismos para verificar que los entregables se otorguen de acuerdo con lo establecido en la normativa específica y garantizar de que lleguen usuario? ¿Estos mecanismos son adecuados?

¿Existe, de manera sistematizada, un documento, reporte o informe que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de componentes o entregables? ¿Este documento es adecuado?
¿Los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del Pp?
¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los promoventes?
¿Cuál es la relevancia de contar con un sistema como el SINAT para este proceso? ¿Qué aporta en materia de Control Interno?

Monitoreo

¿Cómo se les da seguimiento a los indicadores definidos para medir los avances en las metas establecidas?
¿Cómo se identifican las posibles desviaciones con respecto a las metas del Programa?
¿Qué acciones se llevan a cabo ante una desviación?

Evaluación Externa

¿Cómo se da la coordinación entre la Dirección de Evaluación y la Unidad Responsable del Programa?
¿Consideran que la evaluación a este Pp se lleva a cabo de manera similar a cualquier otro Pp de cualquier modalidad?
¿Cómo se definen los ASM y cuál ha sido el grado de avance?

C. Preguntas valorativas del proceso

La valoración de cada pregunta se deberá hacer bajo la siguiente escala:
Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Indistinto
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

Pregunta	Escala				
	1	2	3	4	5
El proceso se desarrolla de manera eficaz (cumplimiento de metas).					
¿Por qué?					
El tiempo en que se ejecuta el proceso es el adecuado (oportunidad)					
¿Por qué?					
El proceso cuenta con las actividades suficientes para desarrollar su producto.					
¿Por qué?					
¿Las actividades que se realizan contribuyen al objetivo del proceso?					
¿Por qué?					

Anexo XIV. Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación

Nombre o denominación de la evaluación	Evaluación de Procesos 2018
Nombre o denominación del programa evaluado	G003 Programa de Regulación Ambiental
Ramo	Ramo 16. Medio Ambiente y Recursos Naturales
Unidad(es) Responsable(s) de la operación del programa	Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental
Titular(es) de la(s) unidad(es) responsable(s) de la operación del programa	Martha Garcíarivas Palmeros
Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) en que fue considerada la evaluación	Año 2018
Instancia de Coordinación de la evaluación	Secretaría de Hacienda y Crédito Público Unidad de Evaluación del Desempeño
Año de conclusión y entrega de la evaluación	2018
Tipo de evaluación	Evaluación de Procesos
Nombre de la instancia evaluadora	Mtra. Cinthya Rocha Santos
Nombre del(a) coordinador(a) externo(a) de la evaluación	Mtra. Cinthya Rocha Santos
Nombre de los(as) principales colaboradores(as) del(a) coordinador(a) de la evaluación	Lic. Diana Andrea Nava Ugalde Lic. Víctor Hugo Espinoza Trejo Diego Gayosso Martínez
Nombre de la Unidad Administrativa Responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	Coordinación de Asesores de la Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental
Nombre del(a) Titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Área de Evaluación)	C. Amado Ríos Valdez Coordinador de Asesores de la Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental
Nombres de los(as) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, que coadyuvaron con la revisión técnica de la evaluación	Mtro. Noé Ríos Somoza Asesor de la Coordinación de Asesores de la SPGA
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación Directa
Costo total de la evaluación con IVA incluido	$464,000 IVA incluido
Fuente de financiamiento	Recursos fiscales

Anexo XV. Formato de Aspectos Relevantes de la Evaluación

[16- Medio Ambiente y Recursos Naturales]

Clave del Pp	G003	**Denominación del Pp**	Regulación Ambiental
Unidad Administrativa		700- Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental	
Nombre del responsable de esta Unidad		Subsecretaria Martha Garcíarivas Palmeros	
Tipo de Evaluación		Evaluación de Procesos	

- **Descripción de Programa**

El objetivo del Programa presupuestario G003 Regulación Ambiental es formular e integrar la gestión ambiental para promover el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, el manejo responsable de sustancias químicas o la calidad en los procesos, trámites y servicios ambientales. (Diagnóstico, 2014).

La MIR 2018 define los siguientes conceptos para Fin, Propósito y Componentes del programa:

- Fin: “Contribuir a recuperar la funcionalidad de cuencas y paisajes a través de la conservación, restauración y aprovechamiento sustentablemente del patrimonio natural mediante la regulación ambiental.”
- Propósito: “La gestión ambiental regula el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y la prevención de la contaminación ambiental.”
- Componentes:

1. Sitios contaminados con materiales y residuos peligrosos atendidos.
2. Kilómetros de la zona federal marítimo terrestre y terrenos ganados al mar con criterios de sustentabilidad delimitados.
3. Instrumentos de gestión ambiental para la regulación y control de emisiones a la atmósfera aplicados.
4. Superficie destinada a la conservación y aprovechamiento sustentable de la vida silvestre incrementada.
5. Compensación ambiental por cambio de uso de suelo aplicada.
6. Procedimiento de evaluación en materia de impacto ambiental digitalizado.

7. Saneamiento forestal para el control de plagas o enfermedades forestales notificado.
8. Superficie sujeta a manejo forestal sustentable incrementada.
9. Instrumentos de gestión ambiental para el manejo de residuos peligrosos aplicados.

Asimismo, de acuerdo con la Evaluación de Consistencia y Resultados del Pp G003 realizada en 2017, dadas las características del Programa, la identificación o cuantificación de las poblaciones o áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida, se divide por Direcciones Generales, de la siguiente manera:

Dirección General	Población o área de enfoque potencial	Población o área de enfoque objetivo
Dirección General de Gestión Integral de Materiales y Actividades Riesgosas (DGGIMAR)	a) Hectáreas de suelo potencialmente contaminado (33,202.4 Ha) b) Empresas que realizan intercambio de residuos peligrosos.	a) Hectáreas de suelo potencialmente contaminado en los municipios de Gómez Palacio, Durango (9.8 Ha); San Luis Potosí, San Luis Potosí (59.1 Ha); Oaxaca, Oaxaca (0.9 Ha); Guadalajara, Jalisco (8.9 Ha) y Muñoz, Tlaxcala (5.6 Ha). b) 40% de las empresas que generan o utilizan residuos peligrosos con intercambio de residuos peligrosos mejorado.
Dirección General de Zona Federal Marítimo Terrestre y Ambientes Costeros (DGZFMTAC)	Persona física o moral, del sector privado o público de los tres órdenes de gobierno que requieren una concesión o permiso de la zona federal marítimo terrestre y terrenos ganados al mar, para hacer un aprovechamiento especial.	Los 17 estados costeros que tienen apertura al mar y representan el 56% del territorio nacional. En estos estados, 150 municipios presentan frente litoral y constituyen aproximadamente el 21% de la superficie continental del país. La superficie insular es de 5,127 Km2 (INEGI, 2009).

Dirección General	Población o área de enfoque potencial	Población o área de enfoque objetivo
Dirección General de Vida Silvestre (DGVS)	Superficie a incorporar al Sistema de Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre (SUMA), medida en hectáreas.	A nivel nacional
Dirección General de Impacto y Riesgo Ambiental (DGIRA)	Para los proyectos relacionados con la Manifestaciones de Impacto Ambiental (MIA), la población potencial, es toda aquella persona física o moral, ya sea del sector privado o gubernamental de los tres órdenes de gobierno (Federal, Estatal o Municipal) que requiera de someter una obra o actividad de competencia federal en cualquier parte del país que, para su realización requiere previamente de la autorización en materia de impacto ambiental.	No aplica, dado que se trata de un trámite.
Dirección General de Gestión Forestal y de Suelos (DGGFS)	a) Anuario: Gobierno Federal (Delegaciones de la SEMARNAT, CONAFOR, CONANP, PROFEPA) y Estatal, así como iniciativa privada y ámbito académico. b) Evaluaciones técnicas: Delegaciones Federales de la SEMARNAT. c) Talleres: sector medio ambiente gobierno federal mencionado anteriormente, estatal, así como iniciativa privada como son prestadores de servicios técnicos forestales, organizaciones de la sociedad civil, así como ONGs productores.	a) Anuario: Involucrados en la toma de decisiones del sector Forestal, principalmente a nivel estatal y federal. Su disponibilidad en línea permite que cualquier usuario interesado en el tema forestal tenga acceso a la información. b) Evaluaciones técnicas: No se define la población objetivo; sin embargo, se menciona que se han realizado cuatro evaluaciones técnicas en las Delegaciones de Jalisco, Sonora, Hidalgo y Michoacán. c) Talleres: No se define la población objetivo; sin embargo, se menciona que se han realizado cinco talleres en Colima, Chihuahua, Sinaloa y dos en Jalisco.
Dirección General de Gestión de la Calidad del Aire y Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes (DGGCARETC)	Población en general.	No se define con claridad.

- **Propósito de la evaluación y Objetivos Principales**

El propósito de la Evaluación de Procesos es brindar información para fortalecer y mejorar la implementación de los programas, ya que analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión.

El **objetivo principal** de la evaluación de procesos es, "contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp G003 Regulación Ambiental, mediante la realización de un análisis y valoración de su operación, de modo que se permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente."

Los **objetivos específicos** de la evaluación de proceso son:

- Valorar si la ejecución de los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, que integran la gestión operativa del Pp G003 en sus distintos niveles es adecuada para el logro de sus objetivos;
- Valorar en qué medida los procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos, operativos del Pp G003 son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos;
- Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos ("cuellos de botella") que hubiese en la operación del Pp G003;
- Identificar, analizar y valorar las buenas prácticas o las fortalezas en la operación del Pp G003;
- Valorar si la estructura organizacional para la operación del Pp G003 es la adecuada de acuerdo con sus objetivos;
- Formular recomendaciones específicas, concretas y derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Pp G003 a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos, y en su caso macroprocesos.

- **Principales Hallazgos**

- El Programa cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad que controla y estandariza los procesos de producción y entrega mejorando la eficiencia de los trámites.
- El Programa cuenta con el Sistema Nacional de Trámites (SINAT), a través del cual la SGPA gestiona los trámites, ha permitido estandarizar la gestión, y además funge como un medio de control.

- El Programa cuenta Sistema de Gestión cuenta con indicadores de control que permiten planear el Sistema de Gestión de la Calidad, controlar los procesos internos de la Subsecretaría, y medir, analizar y mejorar los trámites del Programa.
- La gestión de algunos trámites a través del SINATEC ha permitido mejorar la realización del trámite a través de la automatización de los mismos.
- La implementación de mecanismos de Atención Ciudadana que han fomentado el acercamiento de las UR del Programa con los ciudadanos, en este caso, los promoventes.
- El Boletín Electrónico emitido por el ECC permite difundir buenas prácticas de servicio al cliente, retroalimentación, noticias relevantes e información general de atención a los usuarios.
- La aplicación de la Encuesta de Evaluación del Servicio a los promoventes ha sido fundamental para conocer su experiencia con el servicio prestado, ya sea al momento de ingresar su solicitud, al realizar una consulta o al ser notificado.
- Se evidenció que hay una falta de Planeación integral y articulada del Programa, así como ausencia de lineamientos documentados que permitan determinar el marco de acción entre los diferentes actores para la consecución de los objetivos y la generación de los productos propios para cada uno de estos Procesos.
- Se dio cuenta de una endeble disposición por participar en las evaluaciones externa e interés por sus resultados.
- Concurren deficiencias e insuficiencias considerables en el ingreso de las solicitudes de los trámites por falta de claridad en la información.
- Existen retrasos en las Notificaciones por pérdida del interés del promovente para ser notificado.
- Se presenta Insuficiencia de Capacitación de Personal para realizar con efectividad y oportunidad las evaluaciones/dictaminaciones en la gestión del trámite.
- Existe una difusión escasa del Programa de manera interna que permita conocer a los involucrados las características propias del Pp.
- Hay casos en que los gestores contratados por los promoventes deciden ingresar trámites a sabiendas de que no cuentan con las características adecuadas, únicamente para cumplir con el ingreso y presentar la constancia de recepción ante el interesado lo que genera deficiencias en el ingreso de las solicitudes.

- **Principales Recomendaciones**

A. Recomendaciones de consolidación

1. Automatizar la mayor cantidad de trámites del Programa.

Llevar a cabo una automatización de la mayor cantidad posible de los trámites que gestiona el Pp permitiría solucionar los problemas en la gestión de los trámites tales como: implementar filtros que eviten que los promoventes envíen la solicitud si no se cuenta con los documentos necesarios para cada uno de los trámites, también sería una solución a la falta de recurso humano que se presenta en las UR del Programa y reduciría los impactos negativos causados por las dificultades para realizar las notificaciones puesto que, de esa manera, se podría notificar a través de la plataforma electrónica.

2. Promover la especialización de las UR para la gestión de los trámites.

Aunado a la recomendación número 1, y en el marco de la limitada disponibilidad del recurso humano, se recomienda valorar la pertinencia de encaminar a las UR a la especialización por tipo de trámite que se gestiona en la SGPA a través del Pp G003.

Lo anterior, significaría que independientemente de si el trámite ingresa en Oficinas Centrales o en las Delegaciones, su gestión se lleve a cabo en la UR especializada de manera que se evite tener personal encargado de dicho trámite en una DG o en las Delegaciones.

3. Implementar una Guía Interactiva Virtual para informar a los promoventes sobre trámites y requisitos.

Actualmente persisten situaciones en las que los promoventes acuden a ingresar los trámites con documentos insuficientes o que incluso no corresponden al trámite que realmente requieren solicitar, es decir, no se tiene suficiente claridad sobre los instrumentos que necesitan tramitar y, consecuentemente, sobre los requisitos y las fichas técnicas que deben completar. Por ello, contar con una Guía Interactiva Virtual que permita a los promoventes responder una serie de cuestionamientos que, como si se tratara de un diagrama de flujo, terminara por comunicarle el tipo de trámite que requiere para los efectos que así lo desee sería un mecanismo fundamental que permitiría reducir la cantidad de trámites que son ingresados de manera deficiente y que generan retrasos o acumulación de las cargas de trabajo.

4. Agregar una etapa de “solicitud” en el Sistema Nacional de Trámites.

Ante el contexto de la normativa actual, se considera pertinente que el Sistema Nacional de Trámites cuente con una etapa en la que se lleva a cabo la revisión de la solicitud ingresada de manera que, se pueda mantener en un estatus pendiente y que no se dé inicio con el trámite que empiece a correr los tiempos establecidos en la normatividad, hasta que esta etapa de “solicitud” haya comprobado que existen las condiciones de calidad y de suficiencia requerida en la solicitud y sus requisitos para dar formalmente inicio a la gestión del trámite.

5. Implementar programas de Capacitación del Personal focalizadas.

Como se mencionó a lo largo del documento, existen deficiencias de conocimientos técnicos y administrativos en las áreas involucradas en la gestión del trámite lo que ha provoca retrasos en todas las etapas de la gestión, pero sobre todo en la de evaluación/dictaminación de los trámites. Por lo anterior, se recomienda, formular y aplicar programas de capacitación a los involucrados en cada proceso de la operación del Programa que estén acorde a su vinculación en el proceso puesto que, si bien se sabe gracias al trabajo en campo, que sí existen programas institucionales para capacitar al personal, estos son muy generales y la mayoría de las veces no atacan las deficiencias más profundas.

6. Incluir indicadores de control para el ingreso y la entrega de los trámites.

Se recomienda diseñar e implementar indicadores que permitan controlar las etapas de los procesos de Producción y Entrega, de manera que permitan establecer metas para reducir la incidencia de los riesgos, pero también evaluar las acciones implementadas.

7. Recabar y validar la información de los promoventes en una etapa intermedia de la gestión del trámite.

Se propone llevar a cabo mecanismos de comunicación en las etapas intermedias que permitan verificar la vigencia de los datos proporcionados al momento de la recepción de la solicitud.

8. Recabar a través de la Encuesta de Evaluación del Servicio del ECC datos sobre si la información que se presenta es clara y suficiente.

Es pertinente incluir en Encuesta de Evaluación del Servicio del ECC un apartado para medir la calidad de la información con la que contaron para la realización de su trámite.

Dicha recomendación permitiría mejorar constantemente los mecanismos de comunicación, reduciendo los riesgos generados por dicha situación lo que conllevaría a realizar la gestión de los trámites con mayor oportunidad y eficiencia.

Esta acción es viable de implementarse con los recursos actuales con los que cuenta la SGPA a través del Espacio de Contacto Ciudadano.

B. Recomendaciones de reingeniería de procesos

1. Articular las actividades de los Procesos de Planeación, Monitoreo y Evaluación Externa.

Existe una falta de articulación de los Procesos en cuestión. Ello, se debe en gran medida a la falta de documentación que existe sobre las actividades que se deben llevar a cabo en cada uno de ellos de tal forma que podemos ver que la existencia de actividades desarticuladas. Por ello, es recomendable llevar a cabo la documentación de estas actividades de manera integral que permita vincular los Procesos.

Adicionalmente, es necesario darle el mayor peso posible a la Planeación Estratégica de manera que se involucre a los actores relevantes de la operación en la definición de las metas y los objetivos a través de una planeación participativa en la que, además, se les mantenga comunicados sobre los productos de procesos como el de Monitoreo y Evaluación Externa. Asimismo, es fundamental llevar a cabo un seguimiento puntual de los Aspectos Susceptibles de Mejora, así como de los resultados de los indicadores de la MIR para que estos procesos, impacten en la mejora de la gestión del Programa.

- **Opinión**

[Apartado opcional, en caso de que la institución desee plantear algún comentario o aclaración respecto de la evaluación y sus resultados]

Evaluador	1. Instancia Evaluadora: Mtra. Cinthya Rocha Santos 2. Coordinador de la Evaluación: Mtra. Cinthya Rocha Santos; correo electrónico: cinthya.rocha.santos@gmail.com 3. Forma de contratación: Adjudicación Directa		
Costo	$ 464,000 IVA incluido	**Fuente de financiamiento**	Recursos fiscales
Instancia de Coordinación	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	**Informe completo disponible en:**	https://www.gob.mx/semarnat
Principal equipo colaborador	**Coordinadora General de la Evaluación:** Mtra. Cinthya Rocha Santos **Consultores:** Lic. Diana Andrea Nava Ugalde Lic. Víctor Hugo Espinoza Trejo **Asistente de investigación:** Diego Gayosso Martínez		