



**QUINTANA
ROO** UNIDOS PARA
TRANSFORMAR
GOBIERNO DEL ESTADO
2022 | 2027

evalUare
expertos en políticas públicas



**Informe final de la Evaluación de
Procesos del Programa Presupuestario
del Ejercicio Fiscal 2025, S011 - Gestión
Social del Despacho de la
Coordinación General de Gestión
Social**

Programa Anual de Evaluación 2026

GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO DESPACHO DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE GESTIÓN SOCIAL DE QUINTANA ROO

Directorio:

Yesica Guadalupe de los Santos Aguilar

Titular del Despacho de la Coordinación General de Gestión Social

Martha Parroquín Pérez

Secretaria de Finanzas y Planeación

Taryn Romina Espinosa Hernández

Directora de Evaluación de Desempeño

INFORME FINAL

Evaluación de Procesos del Programa presupuestario del Ejercicio Fiscal 2025, S011 Gestión Social del Despacho de la Coordinación General de Gestión Social

Elaboró:

Evaluare Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V.

Yirlean Dayana Ramos Feria

Coordinadora de la Evaluación

María Isabel Garrido Lastra

Atenea Vergara Ortega

Eder Noda Ramírez

Equipo Evaluador

Chetumal, Quintana Roo – Julio 2026

Índice

Resumen Ejecutivo	4
Introducción	7
Objetivos	9
<i>Objetivo general</i>	9
<i>Objetivos específicos</i>	9
Alcance	10
Metodología	11
Evaluación de Procesos	18
<i>I. Ficha identificativa del programa presupuestario</i>	18
<i>II. Descripción del programa presupuestario</i>	19
<i>III. Análisis del diseño del programa presupuestario</i>	23
<i>IV. Identificación y análisis de procesos</i>	59
<i>V. Matriz de análisis de género</i>	88
<i>VI. Hallazgos y resultados</i>	96
<i>VII. Análisis FODA</i>	108
<i>VIII. Conclusiones</i>	111
Ficha técnica	113
Referencias	114
Anexos	116
<i>Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos</i>	116
<i>Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa</i>	125
<i>Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa</i>	128
<i>Anexo 4. Matriz de análisis de género</i>	130
<i>Anexo 5. Cédula de valoración de transversalización de la perspectiva de género</i>	136
<i>Anexo 6. Guion de entrevista</i>	137

Resumen Ejecutivo

La presente síntesis de la Evaluación de Procesos realizada al Programa presupuestario S011 Gestión Social muestra el grado análisis hecho y los principales hallazgos y recomendaciones al respecto.

Es operado por el Despacho de la Coordinación General de Gestión Social del Estado de Quintana Roo y atiende el problema público relacionado con la población en situación de vulnerabilidad, escasez de recursos económicos o condición de vulnerabilidad, que desconfía de las instancias de gobierno derivado de una deficiente coordinación y resolución de necesidades.

En ese sentido, la intervención gubernamental entrega: apoyos sociales asistenciales y apoyos médicos a la salud a las personas solicitantes que cumplen los requisitos establecidos en las Reglas de Operación respectivas, siendo el propósito que las personas en situación de vulnerabilidad sean atendidas a través de la gestión de apoyos sociales asistenciales y de apoyo a la salud.

En el apartado de diseño, se identificó que el programa carece de un diagnóstico articulado que integre una contextualización de la problemática con datos actuales y desagregados. Los tipos de población identificados no son consistentes, porque la población potencial está definida como 52,023 personas mayores de edad en situación de pobreza, y la población objetivo con 960 personas mayores de edad en situación de pobreza extrema y marginación social.

Dicha inconsistencia se refleja en la caracterización, en virtud de que la potencial se enfoca en “personas en situación de pobreza”, mientras que la segunda en “personas en situación de pobreza extrema y marginación social”,

dando como resultado poblaciones diferentes, no como una que es parte de otra.

La construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) presenta inconsistencias en la traducción de algunas causas directas y causas indirectas a Componentes y Actividades, esto se debe en parte, a la indefinición del problema central, ya que incluye un factor causal dentro de éste.

Por otro lado, los componentes y actividades están vinculados a la entrega de los apoyos considerados en las Reglas de Operación, así como a realizar vinculaciones que se derivan de solicitudes fuera de la competencia del Despacho y que canaliza a otras dependencias y entidades que posean las capacidades o atribuciones para atenderlas.

Es importante destacar que, el programa es reciente dado que empezó a operar durante el 2025, asimismo, el área encargada tiene poco tiempo de operación, lo cual se confirma con la insuficiente normatividad interna de organización y procedimientos.

En relación a las etapas establecidas en el Modelo General de Procesos (MGP) que dictan los Términos de Referencia que sustentan la presente evaluación, se detectó que el proceso con mayor consolidación es la Planeación, toda vez que posee un andamiaje normativo sólido, por los lineamientos que a nivel estatal establecen el método, tiempos y productos.

La Difusión, es un proceso acotado, es decir, solo se propone el contenido y pasa a validación para su posterior publicación a través de medios oficiales y en su caso, redes sociales del Despacho.

En cuanto a la Solicitud, es uno de los procesos que presenta mejoras, en virtud de que a pesar que las Reglas de Operación establecen los canales para la recepción de solicitudes, de forma operativa se reciben a través de redes sociales, así como en eventos de la Gobernadora. Esto rompe lo establecido en la normatividad, generando actividades adicionales de integración de expedientes, entre otros.

La Producción de apoyos, es la etapa que genera mayor colaboración interinstitucional en función de la gestión de suficiencia presupuestal, requisiciones, actividades formales de adquisición, así como la asignación de contratos para la proveeduría consolidada. De forma simultánea, se gestionan recursos para compras menores que el Despacho realiza para otorgar de manera pronta, aquellos bienes que no forman parte de compras mayores o que son de urgencia para la persona solicitante.

La Distribución y Entrega de apoyos, se realizan considerando la agenda de la Gobernadora para que, a través de eventos públicos se realice la entrega a las personas beneficiarias. Un dato relevante al respecto, es que hay bienes que se trasladan a los domicilios de las personas beneficiarias por urgencia o porque se encuentran imposibilitadas de acudir a los eventos.

Para el Seguimiento de personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, se realiza a través de mensajes y llamadas de aplicaciones móviles, para conocer el grado de satisfacción, incluso para hacer cambios por algún defecto de bienes entregados.

La tecnología tiene una presencia importante en la operación del programa, ya que desde el inicio se hace uso del SIPPRES para la planeación, monitoreo de cumplimiento y el avance de metas, la Plataforma de Gestión

Social, para registrar a las personas solicitantes, así como a las personas beneficiarias.

Asimismo, posee limitada incorporación del enfoque de género en los procesos analizados, con reserva de la base de datos de personas beneficiarias, que sí desagrega la información por sexo.

De forma general la política pública tiene potencial para beneficiar a más personas, por lo cual, es importante considerar un incremento del presupuesto, así como realizar las actualizaciones y cambios sugeridos para mejorar su diseño y la consistencia en la operación.

Introducción

La presente evaluación de procesos se estructura formalmente en ocho apartados centrales. En las secciones I y II se exponen la ficha identificativa y la descripción integral del programa presupuestario. Posteriormente, el apartado III desarrolla el análisis del diseño, examinando a profundidad la estructura lógica institucional y verificando su consistencia teórica.

El apartado IV profundiza metodológicamente en la identificación y el análisis detallado de los distintos procesos operativos. De manera complementaria, la sección V incorpora una matriz de análisis de género, la cual está orientada a visibilizar brechas y evaluar la perspectiva de equidad en la implementación de la política pública.

Finalmente, los apartados VI, VII y VIII concentran la síntesis valorativa de los resultados obtenidos. Estas secciones agrupan detalladamente los hallazgos y recomendaciones; el diagnóstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); y las conclusiones derivadas del ejercicio

evaluativo.

A través de esta ruta metodológica, el informe atiende los objetivos específicos estipulados en los Términos de Referencia institucionales. Para valorar en qué medida la gestión resulta eficaz, oportuna, suficiente y pertinente frente a las metas, se combinó el análisis documental de gabinete con el trabajo de campo. Con la evidencia recopilada mediante las actas y las entrevistas semiestructuradas dirigidas a los actores operativos clave (Planeación, Presupuesto, Operación y Administración), se implementaron instrumentos para examinar transversalmente los tiempos de ejecución, la suficiencia presupuestal, el personal, la infraestructura tecnológica y la funcionalidad de la estructura organizacional.

De igual forma, la evaluación permite identificar las limitantes normativas y operativas que actúan como cuellos de botella para la dependencia, evaluando transversalmente la presencia de barreras de acceso, asimetrías de tiempo o cargas de cuidado que afectan diferenciadamente a las mujeres. El ejercicio culmina con la formulación de recomendaciones específicas que cumplen con criterios de relevancia, viabilidad, claridad, pertinencia, enfoque a resultados y perspectiva de género, orientadas a consolidar la transición desde una gestión logística basada en el conocimiento empírico de los operadores del Programa hacia una Política Pública estandarizada, institucionalizada y auditable.

Objetivos

Objetivo general

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp S011 – Gestión Social, mediante la realización de un análisis y valoración de los procesos, subprocesos y macroprocesos, así como de su operación, a fin de generar información que permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

Objetivos específicos

- Valorar en qué medida los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos operativos del Programa son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos;
- Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos que hubiese en la operación del Programa;
- Valorar si la estructura organizacional para la operación del Programa es la adecuada de acuerdo con sus objetivos;
- Formular recomendaciones específicas y concretas derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Programa a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos.
- Analizar si los procesos operativos del Pp incorporan la perspectiva de género, identificando posibles barreras de acceso, atención diferenciada

y brechas en la participación entre mujeres y hombres en las distintas etapas de su implementación.

Alcance

La evaluación de procesos tendrá como alcance el análisis integral de los procesos, subprocesos y, en su caso, macroprocesos que conforman la gestión operativa del Pp S011, con el propósito de valorar su funcionamiento, articulación y desempeño en relación con el logro de sus objetivos.

La evaluación examinará la forma en que el Programa se planea, organiza y opera a lo largo de su ciclo operativo, considerando la aplicación del marco normativo, el uso de los recursos disponibles y la estructura organizacional responsable de su ejecución.

El análisis se orientará a identificar fortalezas, buenas prácticas, problemáticas y áreas de mejora en la operación del Programa, a fin de emitir recomendaciones claras y factibles que contribuyan a fortalecer la gestión para resultados mediante la mejora de sus procesos.

La evaluación se limitará al ámbito de la gestión y operación del Programa y no tendrá como objetivo principal la medición de impactos o resultados finales en la población objetivo, salvo cuando dicha información sea necesaria para contextualizar el desempeño de los procesos evaluados.

Metodología

La Evaluación de Procesos se desarrolló mediante un enfoque cualitativo y descriptivo, sustentado principalmente en un análisis de gabinete y complementado con trabajo de campo. El análisis se basó en la información proporcionada por la dependencia o entidad responsable del Pp, así como en evidencia adicional obtenida a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a personal vinculado con las distintas etapas de operación del Programa. En conjunto, la estrategia metodológica permitió revisar evidencia normativa, programática y operativa, así como contrastar la información documental con las prácticas institucionales observadas en la implementación.

En este sentido, la metodología empleada contempló un enfoque cualitativo y descriptivo para el análisis de las diferentes etapas del Modelo General de Procesos (MGP), vinculadas con la planeación, difusión, solicitud, selección de personas beneficiarias, producción de los apoyos, distribución de los apoyos, entrega de apoyos y seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, con el propósito de identificar la manera en que dichos procesos contribuyen al cumplimiento de los objetivos del Programa y al fortalecimiento de la gestión pública orientada a resultados.

Análisis de gabinete

El análisis de gabinete consistió en la recopilación, organización, revisión y valoración de información documental proporcionada por la Unidad Responsable del Programa, así como de información pública relacionada con el PP evaluado y el contexto institucional en el que opera. Entre la documentación revisada se contemplaron, de manera enunciativa más no

limitativa:

- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR);
- Documentos de Metodología de Marco Lógico (MML);
- Reglas de Operación del Programa;
- Diagnósticos y documentos programáticos;
- Normatividad aplicable;
- Instrumentos de planeación estatal;
- Registros administrativos;
- Informes de seguimiento;
- Evidencia documental y operativa;
- Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de evaluaciones previas;
- Documentación relacionada con mecanismos de seguimiento y control institucional.

La información recopilada fue analizada bajo un enfoque prioritario para el análisis de gabinete, considerando rigurosos criterios de relevancia, consistencia, suficiencia, congruencia y trazabilidad documental, a fin de identificar la relación existente entre la problemática pública atendida, los objetivos programáticos, los mecanismos de intervención y los procesos operativos implementados por el Programa.

La información documental fue revisada con criterios de relevancia, consistencia, suficiencia, congruencia y trazabilidad, con el fin de identificar la relación entre la problemática pública atendida, los objetivos programáticos, los mecanismos de intervención y los procesos operativos implementados. Como parte de este análisis, se examinó la alineación de la intervención con el

Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027, los instrumentos sectoriales de planeación, la Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Indicadores para Resultados, a fin de valorar la consistencia del diseño programático y de los mecanismos institucionales de seguimiento y evaluación.

En continuidad con las actividades del análisis de gabinete, el análisis de procesos contempló la identificación y revisión detallada de los procesos sustantivos y los mecanismos operativos asociados al funcionamiento integral del Pp **SOII**. Para ello, el estudio examinó minuciosamente a los actores involucrados, los flujos operativos, los instrumentos de gestión y los mecanismos de supervisión y coordinación institucional establecidos. Asimismo, se pone especial énfasis en la generación de evidencia documental a lo largo de las distintas etapas, lo que permitió detectar con precisión posibles cuellos de botella o áreas susceptibles de mejora en la rutina administrativa de la intervención.

Finalmente, toda la información documental recopilada en gabinete, a la par de los datos cualitativos obtenidos, fue contrastada metodológicamente mediante criterios de triangulación de información. Este ejercicio de verificación cruzada permitió fortalecer la consistencia técnica del análisis, asegurar la objetividad de la evaluación y garantizar la plena validación de los hallazgos y áreas de oportunidad identificados durante el desarrollo del ejercicio evaluativo.

Trabajo de campo

De manera complementaria al análisis documental, se contempló la realización de trabajo de campo mediante entrevistas semiestructuradas

dirigidas a actores clave involucrados en la operación del Programa, incluyendo personal directivo, operativo y áreas relacionadas con la operación del Programa. Específicamente, se contó con la participación de las y los titulares (o sus representantes) de las siguientes áreas institucionales:

- **Planeación:** Coordinación de Vinculación a Programas Sociales, encargada de la planeación estratégica y las metas del programa.
- **Focalización y operación:** Departamento de Programas Sociales y Seguridad, responsable directo de la operación, focalización de servicios, padrón y distribución de los apoyos.
- **Presupuestación:** Departamento de Enlace Administrativo y de Archivos, responsable de la asignación y seguimiento de los recursos financieros del programa.
- **Administración:** Departamento de Enlace Administrativo y de Archivos, involucrado en los temas de transparencia y seguimiento administrativo.
- **Apoyo operativo y fomento social:** Departamento de Programas Sociales y Seguridad y personal analista que brinda apoyo en la logística y seguimiento.

El instrumento de entrevista fue diseñado considerando los elementos establecidos en los Términos de Referencia emitidos por SEFIPLAN y los principales componentes operativos identificados dentro de la documentación programática y normativa revisada.

Las entrevistas tienen como finalidad fortalecer el análisis documental, recopilar evidencia cualitativa sobre el funcionamiento real de los procesos institucionales, identificar los mecanismos de coordinación operativa, detectar

posibles problemáticas o limitaciones en la implementación, y contrastar la operación documentada con las prácticas institucionales observadas durante la ejecución del Programa.

Para lograr este propósito, la implementación de entrevistas semiestructuradas se logró por medio de la aplicación de un guion entrevista (anexo 6) que permitió identificar puntos clave por cada una de las etapas del MGP, por ejemplo: tiempos; entradas- salidas; recursos humanos/materiales/financieros/infraestructura; sistemas informáticos empleados, entre otros aspectos a valorar en cada uno de los procesos e identificar el paso a paso.

Esto resultó una herramienta metodológica indispensable en la evaluación de procesos, ya que combinó la rigurosidad de una guía temática predefinida con la flexibilidad necesaria para profundizar en las dinámicas humanas e institucionales que no quedan registradas en los manuales de organización. Este enfoque permitió a la instancia evaluadora, explorar con mayor libertad las percepciones, los desafíos cotidianos y las adaptaciones operativas que realizan los equipos técnicos en el territorio para poder identificar procesos y subprocesos. Al fomentar un diálogo fluido pero dirigido, se logra capturar la riqueza del conocimiento empírico de los operadores, lo cual es fundamental para entender el porqué de los cuellos de botella o el éxito de ciertas rutinas de gestión.

En este sentido, la validez y profundidad del análisis de campo dependen directamente de la selección estratégica de los actores prioritarios que participan en el ciclo del Pp. Este proceso de muestreo intencional debe asegurar la inclusión de perfiles clave en distintos niveles de la estructura

institucional: desde el personal directivo y de planeación, responsable de la toma de decisiones y el diseño normativo en la Unidad Administrativa responsable, hasta el personal técnico y operativo. Contar con esta pluralidad de voces garantiza una visión multifocal de la gestión, permitiendo triangular la información normativa con la realidad operativa para emitir recomendaciones de mejora que sean técnicamente viables y financieramente viables.

Como resultado de lo anterior, se obtuvieron los insumos necesarios para desarrollar la descripción y análisis de procesos y subprocesos, lo que implicó la generación de la estructura de una matriz de equivalencia, la documentación de flujogramas, la valoración operativa y el grado de consolidación del Programa que evalúan la operación del MGP.

Perspectiva de género

Cabe mencionar que, la metodología incorporó transversalmente la perspectiva de género, en apego a los “Modelos de Términos de Referencia con Perspectiva de Género para la Evaluación de Procesos para los Programas del Gobierno del Estado de Quintana Roo”.

En este sentido, el análisis contempló la identificación de posibles brechas, barreras o diferencias en el acceso, operación y atención del Programa entre mujeres y hombres, considerando elementos relacionados con una matriz de análisis de género definida por medio de la valoración de ítems aplicados en la entrevista semiestructurada de campo por cada proceso, de acuerdo a las siguientes variables:

- Planeación / sexo

- Difusión / sexo, territorio
- Solicitud / tiempo, cuidados
- Selección de personas beneficiarias / sexo
- Producción de apoyos / tipo de apoyo
- Distribución de apoyos / ubicación
- Entrega de apoyos / tiempo
- Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos / indicadores

La instancia evaluadora desarrolló una propuesta novedosa para fortalecer el análisis de género a través de la identificación y valoración del grado de transversalización de la perspectiva de género que toma en cuenta cuatro dimensiones institucionales:

- Diagnóstico con enfoque de género
- Padrón desagregado
- Acciones afirmativas
- Indicadores de la MIR

Además de lo anterior, también se revisó la existencia de instrumentos, registros o prácticas operativas que permitieran identificar condiciones diferenciadas de acceso, participación o atención de la población beneficiaria desde una perspectiva de igualdad y no discriminación.

Para finalizar, a partir del análisis documental y del trabajo de campo, se triangulará la información para integrar los principales hallazgos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como recomendaciones orientadas al fortalecimiento de los procesos operativos y a la mejora de la gestión institucional del Pp.

Evaluación de Procesos

I. Ficha identificativa del programa presupuestario

Cuadro 1. Datos de identificación del Pp S011.

Elemento	Descripción
Clave y nombre del programa presupuestario	S011. Gestión Social del Despacho de la Coordinación General de Gestión Social
Clasificación programática	S – Subsidios sujetos de reglas de operación
Dependencia responsable	Despacho de la Coordinación General de Gestión Social de Quintana Roo
Unidad Responsable	Despacho de la Coordinación General de Gestión Social de Quintana Roo
Año de creación	2025
Población objetivo	Personas en situación de pobreza extrema y marginación social de la población estatal.
Población atendida (desglosada por sexo y grupos etarios)	Población total atendida: 155 personas 120 mujeres 35 hombres 64 personas beneficiarias indirectas
Cobertura territorial	Estatad

Fuente. Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa del Programa de Gestión Social, publicadas en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo, el 30 de enero de 2025; Padrón de beneficiarios.

II. Descripción del programa presupuestario

El Programa presupuestario (Pp) S011 Gestión Social es operado por el Despacho de la Coordinación General de Gestión Social del Estado de Quintana Roo. Dicha Unidad Responsable (UR) tiene la facultad de coordinar las actividades del Programa para asegurar los niveles de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia (DGE/CAG/DCGGS/01/2025). Asimismo, cuenta con unidades administrativas internas que cubren el ciclo operativo, desde la planeación hasta la rendición de cuentas.

De acuerdo con la documentación revisada, la problemática que atiende el Pp está definida como “los ciudadanos del Estado de Quintana Roo en situación de vulnerabilidad y escasos recursos o con alguna situación de marginación social, desconfían en las instancias de Gobierno por una deficiente coordinación y resolución de las solicitudes de los mismos”. En respuesta a esta problemática, el Propósito del Programa consiste en que las “personas en situación de vulnerabilidad sean atendidas a través de la gestión de apoyos sociales, asistenciales y de apoyo a la salud otorgados”.

El Pp identifica dos poblaciones de referencia: la población potencial y la población objetivo. La primera se conforma por 52,023 personas mayores de edad en situación de pobreza, mientras que la segunda comprende 960 personas mayores de edad en situación de pobreza extrema y marginación social.

De acuerdo con la Reglas de Operación del ejercicio fiscal 2025¹, el Pp tiene cobertura estatal y opera en los once municipios que conforman el

¹ https://dcggs.qroo.gob.mx/wp-content/uploads/2025/02/REGLAS-DE-OPERACION_GESTION-SOCIAL_ORDINARIO_13_compressed.pdf

Estado de Quintana Roo². Asimismo, la estrategia de cobertura prioriza las zonas que presentan mayores niveles de rezago en desarrollo social. El presupuesto aprobado para el programa en el año que se evalúa fue de 4 millones de pesos, con una modificación a 1 millón 162 mil 024 pesos, los cuales fueron pagados en su totalidad al finalizar el año.

Conforme a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), el Programa operó mediante dos componentes principales que se ven reflejados en las Reglas de Operación: 1) Apoyos sociales asistenciales y 2) Apoyos médicos a la salud.

Cuadro 2. Tipos de apoyos del programa según modalidad.

Otorgamiento de apoyos sociales en especie	Apoyos médicos a la salud
Bicicletas, triciclos y tricicletas	Apoyo médico (rayos X, ultrasonidos, análisis clínicos y estudios médicos)
Despensa básica	Aparatos ortopédicos (muelas, collarín, zapatos, bastones, cojines, prótesis de extremidades superiores e inferiores, cabestrillos, entre otros)
Boletos de transporte (terrestres y marítimos)	Sillas de ruedas, excepto eléctricas
Tinacos de uso doméstico de fácil instalación y mantenimiento de hasta 300 litros.	Lentes de ayuda visual con receta o diagnóstico médico
Electrodomésticos de uso casero, no industrial	Medicamentos de primera necesidad, especializados y controlados (con receta médica vigente)
Láminas de cartón, de asbesto, o de otro material	Material quirúrgico
Materiales de construcción para cubrir necesidades de vivienda	Cirugías menores y dentales
Pañales para adultos y adultos mayores, niñas, niños u adolescentes con discapacidad.	Pagos hospitalarios
Leche de fórmula en polvo	Andadera
Servicios funerarios: velación,	Glucómetro.

² Bacalar, Benito Juárez, Cozumel, Felipe Carrillo Puerto, Isla Mujeres, José María Morelos, Lázaro Cárdenas, Othón P. Blanco, Puerto Morelos, Solidaridad y Tulum.

sepultura y cremación, ataúd básico y urna, no incluye bóveda y traslados (siempre y cuando no se cuente con algún programa que subsidie tal gasto).	Baumanómetro
	Kit de primeros auxilios
	Aparatos auditivos

Fuente: Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa del Programa de Gestión Social, publicadas en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo, el 30 de enero de 2025;

Las principales características de su operación están enmarcadas en las Reglas correspondientes; las cuales establecen elementos sustantivos y la forma en la interactúan. Establece los requisitos para solicitar los apoyos, dentro de los que destacan el original de la solicitud de apoyo, copia simple de la identificación oficial vigente, copia simple del comprobante de domicilio, original de estudio socioeconómico, y en el caso de apoyo para la salud, copia de diagnóstico médico o documento homólogo.

Se identifica que la única área que participa en la operación es el Despacho de la Coordinación General de Gestión Social, fungiendo como Unidad Responsable, Instancia Normativa e Instancia Ejecutora, simultáneamente.

La mecánica operativa general considera los siguientes pasos generales:

- 1) Recepción de las solicitudes con la documentación completa en las oficinas de la Coordinación o en la Oficina del Despacho de la Persona Titular del Poder Ejecutivo, y en casos excepcionales en eventos o audiencias públicas de manera directa,
- 2) La Instancia Ejecutora revisa la información en un máximo de 3 días hábiles y da certeza de que su integración es correcta de acuerdo con lo establecido en la normatividad, en caso de no ser correcta, se establece

comunicación con la o el solicitante para su actualización la cual deberá quedar en máximo 3 días hábiles.

- 3) Contando con la información completa, en máximo 2 días hábiles el personal de la Coordinación comunicará a la o el solicitante la aprobación de su apoyo, el cual podrá entregarse hasta en máximo 15 días hábiles posteriores a su notificación.
- 4) En caso de que la solicitud de apoyo, exceda las capacidades institucionales y presupuestales para otorgar, se hará saber a la o el solicitante en máximo 2 días hábiles.

En las Reglas también se mencionan derechos y obligaciones de las personas beneficiarias, la difusión de la información, la comprobación del gasto, el seguimiento, la evaluación, la transparencia y rendición de cuentas, así como la contraloría y participación ciudadana.

III. Análisis del diseño del programa presupuestario

El presente apartado tiene como objetivo analizar los principales elementos del diseño del Pp S011 – Gestión Social, considerando su estructura lógica con base en la Metodología del Marco Lógico, su vinculación con la planeación estatal y la consistencia de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Para lograr lo anterior, se consideraron **diez preguntas** con sus respectivos criterios de evaluación que permiten analizar la estructura de diseño principal del Pp, los cuales son:

- Objetivo del Pp
- Diagnóstico
- Problema público que atiende
- Definición de las poblaciones (potencial, objetivo y atendida, desglosados por sexo y grupos etarios)
- Apoyos entregados
- Indicadores estratégicos y de gestión

De esta forma, se revisó exhaustivamente la justificación normativa y empírica del Pp, la congruencia de su lógica causal desde el Árbol de Problemas, la metodología de cuantificación poblacional y estrategia de cobertura, hasta el análisis de criterios CREMA (Claro, Relevante, Económico y Monitoreable) de sus indicadores.

Se analiza la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), indicando la calidad de la información contenida y en su caso, se citan las recomendaciones que agreguen valor al Programa Presupuestario S011 Gestión Social.

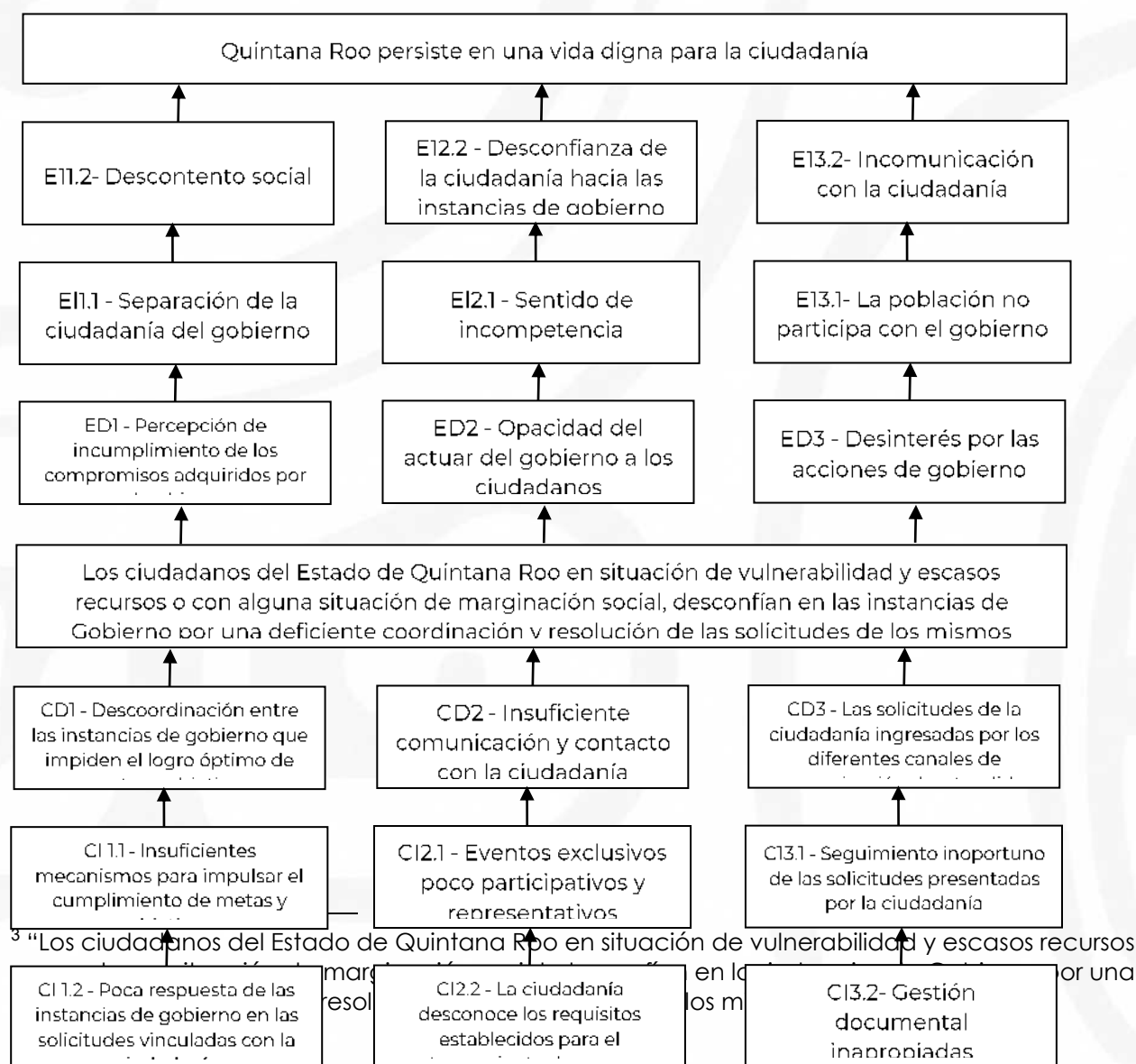
1. ¿El Diagnóstico del Programa cuenta con las siguientes características?:

- **Una definición puntual del problema o necesidad que busca atender, redactada en apego a la sintaxis señalada por la Metodología de Marco Lógico;**
- **Causas, efectos y características del problema o necesidad que busca entender, los cuales son claros, coherentes y privilegian el principio de lógica causal;**
- **Objetivos de la intervención alineados claramente a los instrumentos de planeación tales como: Plan Estatal de Desarrollo (PED), Plan Nacional de Desarrollo (PND) y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS);**
- **Una cuantificación y caracterización de las poblaciones o áreas de enfoque objetivo, las cuales son consistentes e incluyen una metodología puntal, así como fuentes de información claras y confiables para su cálculo;**
- **Una ubicación territorial de la población o área de enfoque coherente con la definición del problema o necesidad que busca atender;**
- **Un periodo o plazo de actualización consistente a las estadísticas y fuentes de información que utiliza para medir la magnitud y evolución del problema o necesidad que busca atender.**

El diagnóstico representa una parte medular en el diseño de las intervenciones públicas, cuya característica principal es la claridad sobre la situación actual de la problemática central que se pretende atender.

El Pp define una problemática central³ relacionada con la desconfianza de la población objetivo hacia las instancias gubernamentales; sin embargo, su formulación puede fortalecerse metodológicamente, toda vez que en la misma redacción incorpora elementos de la población objetivo (situación de vulnerabilidad, escasos recursos y marginación social), la problemática central (desconfianza en las instancias de gobierno) y un factor causal (deficiente coordinación y resolución de solicitudes), lo cual refleja poca claridad y precisión.

Figura 1. Árbol de Problemas del Programas presupuestario S011. Gestión Social.



Fuente: Árbol de Problemas del Pp S011. Gestión Social, 2025.

Por ello, resulta fundamental delimitar con mayor claridad cada uno de estos elementos conforme a la lógica de la Metodología del Marco Lógico (MML), a fin de distinguir una separación inequívoca entre población afectada, la correcta definición del problema central y causas que lo originan, evitando confusiones operativas y asegurando una acertada implementación.

En ese sentido, se recomienda como problema central:

Las personas en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo presentan deficiente atención en la gestión y resolución de sus solicitudes de apoyo ante las instancias gubernamentales.

En lo concerniente a la lógica causal que debe mantener una estructuración entre las causas directas e indirectas plasmadas en el Árbol de Problemas, puede reforzarse con una redefinición conceptual de los aspectos o hechos que dan origen al problema.

En concreto, la causa D1 refleja por un lado un factor causal(Descoordinación entre las instancias de gobierno) y al mismo tiempo un efecto (impiden el logro óptimo de metas y objetivos).

Asimismo, las causas indirectas CI 1.1 y CI 1.2, no reflejan una contribución causal a la CD1, esto debido a que los insuficientes mecanismos para el

cumplimiento de metas no generan descoordinación, sino incumplimiento, asimismo, la poca respuesta de la instancias de gobierno, aunque sí genera incumplimiento, se vincula más con la causa CD3⁴.

En ese sentido, la causas directas sí mantienen una relación causal con el problema central, ya que la descoordinación, la insuficiente comunicación y desatención, provocan la deficiente atención de demandas de la población objetivo.

Los efectos identificados son coincidentes con las causas, sin embargo, el Efecto Superior⁵, no está redactado en forma negativa, ni presenta un sentido de consecuencia de los efectos directos e indirectos, por lo que se recomienda sea: “La población en Quintana Roo tiene bienestar social”.

Con base en los dispuesto en las Reglas de Operación, el Pp se encuentra alineado al Plan Estatal de Desarrollo 2023 – 2027 a través del eje 1. Bienestar social y calidad de vida, y de forma complementaria con vinculación directa al Tema 1.1 Bienestar Social y Calidad de Vida, cuyo objetivo es garantizar el bienestar social de las y los quintanarroenses en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad para mejorar su calidad de vida; así como con el Tema 1.3. Salud para todos.

Con demás instrumentos de planeación de manera clara no se encuentra vinculado, pero se recomienda realizar su alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2025 – 2030 por medio del Eje General 2. Desarrollo con Bienestar y Humanismo, Objetivo 2.1: Fortalecer la red de protección social para garantizar la inclusión social y económica de toda la población, con especial

⁴ “Las solicitudes de la ciudadanía ingresadas por los diferentes canales de comunicación desatendidas”.

⁵ “Quintana Roo persiste en una vida digna para la ciudadanía”.

atención a los grupos en situación de vulnerabilidad. Asimismo, con el Objetivo 10.- Reducción de las desigualdades de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

La cuantificación de los tipos de población están definidas para la potencial y la objetivo, siendo para la primera 52,023 personas mayores de edad en situación de pobreza, y para la segunda, 960 personas mayores de edad en situación de pobreza extrema y marginación social.

Es destacable la inconsistencia en la caracterización de la población, en virtud de que la población potencial se refiere a personas en situación de pobreza, y para la población objetivo se delimita a personas en situación de pobreza extrema y marginación social.

Por ello, se recomienda manejar las mismas características en su definición, siendo la población en situación de pobreza la más adecuada, dada la disponibilidad de medición e información.

Respecto a la ubicación territorial o área de enfoque, las Reglas de Operación establecen que el programa tiene cobertura estatal, es decir, población de los 11 municipios es susceptible de ser beneficiada, aunque establece prioridad por las zonas con mayor índice de población con rezago en desarrollo social, sin que se establezcan los mecanismos o elementos al respecto.

A pesar de que se precisa la fuente estadística (CONEVAL), no se localizó evidencia que explique los criterios, variables o procedimientos empleados para determinar estas cifras, ni la forma en que se transitó de la población potencial a la población objetivo.

La información estadística sobre el problema y los tipos de población identificados está en función de la disponibilidad del CONEVAL, no

estableciendo la periodicidad de la actualización, la cual tendría que ser anual.

Recomendación 1. Se recomienda actualizar el diagnóstico del Pp que fundamente el estado situacional de la problemática y posibilite una mejor identificación de causas y efectos.

Este puede incluir no sólo datos sobre la pobreza, marginación o vulnerabilidad, sino también información sobre la atención de peticiones ciudadanas o solicitudes de apoyo demandados por la población.

Asimismo, integrar la definición, identificación y cuantificación de los tipos de población que padecen o son susceptibles al problema identificado.

Recomendación 2. Mejorar la identificación del problema central en el Árbol de Problemas, identificando de manera lógica los factores causales que no solo reflejen la desconfianza social y la vulnerabilidad, sino la deficiente atención, gestión o vinculación en la resolución de necesidades sociales que requieren pronta respuesta.

2. ¿El problema público o necesidad que busca resolver o atender el programa cuenta con las siguientes características?

- **Es consistente con los diferentes documentos programáticos del Programa (Diagnóstico, Árbol de Problemas, Análisis de la Población Objetivo);**
- **Se redacta en apego a la sintaxis establecida por la Metodología del Marco Lógico;**
- **Contiene a la población o área de enfoque potencial u objetivo de manera clara y concreta;**
- **¿Se revisa o actualiza periódicamente para ser consistente con información más reciente?**

El diagnóstico al ser un documento previo a la elaboración del Árbol de Problemas, establece datos y estadísticas, sin embargo, está relacionado a pobreza y la marginación, no enfocando la situación actual del problema como la deficiente atención y gestión de solicitudes de apoyo.

La redacción del problema incorpora elementos de la población objetivo (situación de vulnerabilidad, escasos recursos y marginación social), la problemática central (desconfianza en las instancias de gobierno) y un factor causal (deficiente coordinación y resolución de solicitudes), desenfocando la articulación de las causas relacionadas con la descoordinación, deficiente comunicación y desatención en la solicitudes de apoyo.

Esta ambigüedad técnica se recorre a la demás documentación como en el análisis de los tipos de población, porque la población potencial se refiere a personas en situación de pobreza, y para la población objetivo a personas en situación de pobreza extrema y marginación social.

El problema actual contiene la población o área de enfoque⁶, aunque mantiene la ambigüedad al considerar dos características diferentes: situación de vulnerabilidad y escasos recursos, lo que puede provocar desviaciones en la operación.

Se sugiere nuevamente como problema central:

Las personas en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo presentan deficiente atención en la gestión y resolución de sus solicitudes de apoyo ante las instancias gubernamentales, permitiendo mayor consolidación metodológica.

Para los tipos de población definidas no se identifica algún documento en el que se establezca su actualización, ya que la estadística existente en el diagnóstico data de 2020 y 2022, por lo que resulta necesario establecer información actualizada y en su caso, definir los tiempos de su reajuste.

Recomendación 1. Se recomienda reformular el problema central detectado, pudiendo considerarse el siguiente planteamiento: “Las personas en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo presentan deficiente atención en la gestión y resolución de sus solicitudes de apoyo ante las instancias gubernamentales”.

Este guarda relación con las causas definidas, incluso si se consideran algunas adicionales como la pobreza por ingresos, factor causal importante que da paso a que la población solicite ayuda.

⁶ “Ciudadanos del Estado de Quintana Roo en situación de vulnerabilidad y escasos recursos”.

3. ¿El Programa cuenta con una justificación teórica o empírica sobre su propuesta de atención, que cumpla con las siguientes características

- **Está documentada;**
- **Sustenta el tipo de intervención o propuesta de atención que lleva a cabo**
- **Se revisa o actualiza la evidencia empleada para definir la intervención que realizará el Programa con fuentes de información claras y confiables**
- **¿Es consistente la lógica causal del problema que busca resolver?**

En la revisión documental no existe algún documento o estudio especializado que sustente teórica o empíricamente al Pp, no obstante, en el documento de definición del problema⁷ establece datos acerca de la pobreza extrema y la marginación social, retomando datos del CONEVAL para fundamentar la existencia de la intervención.

Lo que el personal de Unidad Responsable manifiesta es que a la Gobernadora cuando tiene eventos públicos se le acerca la población solicitando apoyo asistencial de manera específica para alguna necesidades o problema individual, lo cual respalda este tipo de programa.

Si bien esto no constituye un fundamento directo o vinculante para la creación de programa, sí provee un marco de referencia esencial que contextualiza y visibiliza las condiciones del entorno que favorecen su implementación.

No se identifica que las estadísticas empleadas se actualicen de manera

⁷ Reporte General de Integración Programática con base en la Metodología del Marco Lógico. SIPPRES, 2025.

periódica, ya que están sujetas a disponibilidad del INEGI, sin embargo, lo ideal es que sea de forma anual.

Aunque de manera general la construcción del programa tiene rasgos metodológicos sustanciales, no logra consolidar una lógica causal que atienda la problemática.

Además, los datos del diagnóstico se centran en pobreza y marginación social, mientras que el árbol de problemas en la desconfianza ciudadana y la descoordinación gubernamental, lo cual produce una ruptura metodológica sustantiva que puede generar pérdida de focalización en la implementación.

Recomendación 1. En la actualización del diagnóstico se recomienda incorporar una sección que justifique teórica o empíricamente la existencia del programa, la forma en la que opera y su conexión con la población objetivo que vive la situación negativa, considerando fuentes de información confiables y verificables, permitan una actualización continua de datos.

4. ¿Las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo del Programa están definidas en documentos oficiales o en el diagnóstico del programa y cuentan con la siguiente información o características:

- **Unidad de medida congruente con sus definiciones;**
- **Cuantificación y, en su caso, desagregación geográfica;**
- **Incorpora una metodología de cuantificación, su caracterización, así como fuentes de información que permiten establecer su cálculo**
- **Se define un plazo para su revisión y actualización en apego a su metodología de cuantificación**
- **¿Se relacionan con el problema público o necesidad que busca atender el Programa?**

En el acervo consultado, las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo del Programa están definidas, pero no homologan la unidad de medida que permita verificar y comparar claramente.

Por lo que para definir las se deben considerar características generalmente cualitativas que todos pueden cumplir como “población en situación de pobreza”, “población con alto grado de marginación”, pero no ambas, porque pueden ser excluyentes o fomentan la duplicidad.

La población potencial asciende 52,023 personas mayores de edad en situación de pobreza, es decir, el 2.8% de la población estatal y a la población objetivo con 960 personas en situación de pobreza extrema y marginación social de la población estatal, sin que establezcan la metodología para la definición y cuantificación de las poblaciones, quedando la unidad de medida ambigua.

La inconsistencia radica en que la población potencial se refiere a personas en situación de pobreza, y la población objetivo a personas en situación de pobreza extrema y marginación social, lo cual refleja una caracterización diferente de la población, siendo que la objetivo es un subconjunto de la potencial, esto al mismo tiempo, debilita la focalización de la intervención gubernamental y con esto, los posibles resultados.

La focalización se refiere al grado de delimitación de la población que se pretende atender, condicionada por la población y el territorio y características específicas que les permiten ser elegibles, concluyendo la no existencia de una metodología que las defina concretamente.

Por ello, aunque la cobertura es estatal y establece que participan personas de los 11 municipios, indica en las Reglas de Operación que considerarán las zonas con mayor índice de población con rezago en desarrollo social, sin más parámetros que fortalezcan focalizar a posibles beneficiarios.

Los plazos para la revisión y actualización no se identifican en la documentación disponible, siendo importante depurar y renovar la información para una mejor toma de decisiones dentro del programa.

Es destacable que, si bien los tipos de población definidos se relacionan con el problema central, ambos son susceptibles de actualización o modificación por las inconsistencias metodológicas identificadas sobre la caracterización de la población, lo cual puede fortalecer la lógica causal.

Recomendación 1. Elaborar la metodología para la definición, identificación, cuantificación y evolución de los tipos de población del programa, esta podrá contener delimitación territorial, la caracterización de la población, fuentes de información confiables y verificables, métodos de cálculo para los subconjuntos, así como los tiempos de actualización para conocer la

evolución de estas.

El problema central actual caracteriza a la población como “en situación de vulnerabilidad”, “de escasos recursos” o “con alguna situación de marginación social”, lo cual, dispersa la disminución del problema, por lo que la característica que se recomienda incorporar es: “población en situación de pobreza”.

5. El Programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a sus poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo con las siguientes características

- **Contempla la evolución de la población potencial y objetivo del programa;**
- **Considera el presupuesto que requiere el Programa para atender su población o área de enfoque objetivo al cierre de la actual administración o posterior a su cierre;**
- **Especifica metas de cobertura anuales al cierre de la actual administración o posterior a esta, así como los criterios con las que se definen;**
- **Define el momento en el tiempo en el que convergerán las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo.**

El Pp fue creado en 2025, cuya evidencia permite fundamentar elementos de la existencia de una estrategia de cobertura, pero no consolidada.

Cuenta con una población objetivo definida y susceptible de fortalecimiento metodológico, así como *Reglas de Operación* que definen la cobertura, requisitos, derechos y obligaciones, y la mecánica operativa del programa, sin embargo, no consideran la evolución de los tipos de población, es decir, la anticipación en los cambios sobre la población afectada susceptible de ser beneficiada.

Tuvo un presupuesto inicial aprobado por cuatro millones de pesos, el cual fue modificado a un millón 162 mil 024 pesos, pagados en su totalidad al finalizar el año, es decir, una reducción del 70%, siendo un presupuesto relativamente bajo para la población que se desea atender.

En este sentido, el presupuesto representa una limitante para visualizar una evolución creciente de la cobertura, ya que, aunque el programa funciona por demanda de apoyos, entre menos recursos económicos disponibles existan, menor será la capacidad de cubrir a la mayor cantidad de población.

En cuanto a las metas de cobertura, parte de una población objetivo de 960 personas, logrando atender durante 2025 a 155 personas de manera directa, apenas el 16% de la objetivo, no estableciendo metas de anuales o sexenales, fundamentales para establecer el desempeño de la intervención.

Finalmente, no se define el tiempo de convergencia entre la población potencial y objetivo, ya que dependerá de la demanda y disponibilidad presupuestaria.

Recomendación 1. Integrar una estrategia de cobertura que establezca las metas de corto, mediano y largo plazo respecto a los tipos de población definidos, así como el presupuesto disponible, considerando externalidades que pueden intervenir y generar desviaciones operativas y de resultados.

Si bien el programa funciona por demanda y el escenario ideal es la no necesidad de las personas, resulta importante que las metas no sean excesivas, ya que la solución de las necesidades sociales no necesariamente se resuelven otorgando apoyos relacionados a solicitudes personales o efímeras.

6. ¿La traducción y correspondencia del Árbol de Problemas a la MIR cuenta con las siguientes características?

- **Correspondencia del Problema Central al Propósito:** El Problema Central (definido en estado negativo) se transformó en la situación positiva esperada expresada como el Propósito de la MIR, manteniendo consistencia en la delimitación geográfica y la población objetivo;
- **Correspondencia de los Efectos al Fin:** Los efectos directos e indirectos identificados en el Árbol de Problemas se corresponden con el nivel de Fin de la MIR, demostrando que la solución del problema público contribuye de manera lógica a mitigar dichas consecuencias a mediano o largo plazo;
- **Correspondencia de las Causas Directas a Componentes:** Las causas directas que generan el problema público se tradujeron en los Componentes (bienes y servicios entregados por el programa) de la MIR, representando la solución técnica concreta para desactivar dichas causas;
- **Correspondencia de las Causas Indirectas a Actividades:** Las causas indirectas, que originan las causas directas, se ven reflejadas y operativizadas a través de las Actividades de la MIR, representando los procesos y tareas necesarias para producir los componentes;
- **Mitigación Integral (No omisión de causas):** Se constata que todas las causas críticas identificadas en el diagnóstico (Árbol de Problemas) cuentan con al menos una acción de intervención (Componente o Actividad) en la MIR diseñada específicamente para atenderlas;

- **Exclusión de elementos ajenos (No adición de acciones injustificadas): Todos los Componentes y Actividades integrados en la MIR están vinculados directamente a la solución de alguna de las causas del diagnóstico, descartando la inclusión de acciones "huérfanas", inerciales o ajenas al problema delimitado.**

Existe una inconsistencia en el diseño de la intervención, debido a que el Árbol de Problemas identifica problemáticas asociadas a la gestión gubernamental, coordinación institucional y atención ciudadana, mientras que la MIR se orienta a la entrega de apoyos sociales y de salud.

Lo anterior limita la adecuada alineación y traducción de causas y efectos hacia los distintos niveles de la MIR, por lo cual se determina una correspondencia parcial en el Problema Central y el Propósito⁸, no reflejando con claridad la solución completa.

En ese sentido, se recomienda como Propósito:

Las personas en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo cuentan con eficiente gestión y resolución de sus solicitudes de apoyo ante las instancias gubernamentales.

Los efectos identificados son consistentes, pero no son correspondientes con el Efecto Superior⁹, debido a que no está redactado en forma negativa, ni presenta un sentido de consecuencia de estos, restándole lógica causal.

Respecto a la correspondencia entre entre Causas Directas y Componentes, se aprecian errores metodológicos y de sintaxis, porque mientras en la causas se hace referencia a descoordinación, deficiente

⁸ "Personas en situación de vulnerabilidad atendidas a través de la gestión de apoyos sociales asistenciales y de apoyo a la salud otorgados".

⁹ "Quintana Roo persiste en una vida digna para la ciudadanía".

comunicación y solicitudes desatendidas, en los componentes no se traducen de forma positiva, sino que cambian a solicitudes atendidas.

La conexión entre las Causas Indirectas y las Actividades mantienen el mismo quiebre, dado que la redacción en la MIR no retoma las causas ni la sintaxis, las cuales están relacionadas a eventos, mecanismos, desinformación y manejo inadecuado de la información, y la actividades al otorgamiento de apoyos.

Con esto, no existe una mitigación integral de la problemática identificada con respecto a Componentes y Actividades, por la desconexión causal y de traducción inadecuada del Árbol de Problemas a la MIR.

Asimismo, existen causas que no fueron tomadas en cuenta en la MIR, quedaron huérfanas, sin un fundamento al respecto, representando una oportunidad de actualización para definir las causas que sí estén relacionadas con el problema identificado.

Recomendación 1. Derivado de la posible actualización del diagnóstico situacional del programa, se recomienda mejorar el Árbol de Problemas, identificando de forma precisa las causas y efecto, incorporando incluso a la “población en situación de pobreza por ingresos”.

Asimismo, se sugiere la actualización del Efecto Superior, toda vez que el actual no está redactado de forma negativa, ni es lógico con los efectos directos e indirectos, pudiendo considerar la siguiente propuesta: “La población en Quintana Roo tiene bienestar social”.

Recomendación 1. Actualizar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en función de la renovación del Árbol de Problemas, traduciendo con la sintaxis correcta las Causas Directas e Indirectas a Componentes y Actividades tomando como referencia la *Guía para la Construcción de la Matriz de*

Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo, así como el marco metodológico en la materia que emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

7. ¿La modalidad presupuestaria del Programa es consistente con el objetivo que éste persigue (Propósito), con los bienes, servicios y/o apoyos que genera, con sus actividades sustantivas y, en su conjunto, con su propuesta de atención?

La modalidad presupuestaria del Pp es “S – Subsidios sujetos de reglas de operación y Propósito¹⁰ en la MIR posee consistencia, porque facilita el otorgamiento de subsidios, ya sea en recursos económicos o especie a la población objetivo.

De acuerdo con la *Reglas de Operación* existen dos tipos de apoyo: Otorgamiento de apoyos sociales en especie y Apoyos médicos a la salud, éstos guardan relación directa con las actividades que se financian dentro del programa como la entrega de apoyos asistenciales y entrega de apoyos a salud, aunque es importante resaltar que dos actividades están enfocadas en la vinculación con otras instancias para la resolución de necesidades.

La modalidad elegida, permitió que el presupuesto disponible se haya ejercido a través del Capítulo 4000 Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras Ayudas, Concepto 4400 Ayudas Sociales y Partida Genérica 4410 Ayudas sociales a personas.

Si bien como se indicó en la pregunta previa, las Causas Directas no son consistentes con los Componentes, desde el ámbito operativo y presupuestal sí lo son, toda vez que los componentes están definidos como entrega de apoyos,

De esta manera, la modalidad presupuestaria contribuye a que el Pp cumpla la función de entregar apoyos a las personas de la población objetivo,

¹⁰ “Personas en situación de vulnerabilidad atendidas a través de la gestión de apoyos sociales asistenciales y de apoyo a la salud otorgados”.

es decir, es consistente y atiende la problemática identificada.

8. ¿Los resúmenes narrativos de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) están redactados en apego a las reglas de sintaxis de la Metodología de Marco Lógico (MML) y cuentan con las siguientes características?

- **Rigor metodológico y sintaxis gramatical:** Se respeta estrictamente la sintaxis gramatical definida por la metodología para cada uno de los niveles de objetivos (Fin como contribución a largo plazo, Propósito como resultado logrado en la población objetivo, Componentes como bienes/servicios entregados y Actividades como procesos en ejecución con verbo más sustantivo);
- **Orientación a resultados en Fin y Propósito:** Describen cambios de situación o beneficios reales y tangibles en la población objetivo, evitando enunciar medios de entrega o logros de gestión interna de la dependencia;
- **Comprensibilidad y precisión del lenguaje:** Emplean un lenguaje técnico pero accesible que facilita que los operadores del programa en el territorio comprendan claramente sus responsabilidades, entregables y metas;
- **¿La redacción es lo suficientemente clara y precisa para que cualquier actor operativo comprenda qué debe entregar y qué resultado se espera obtener?**

Se analizaron los resúmenes narrativos de Fin, Propósito, Componentes y Actividades de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) con la finalidad de verificar si poseen relación con el Árbol de Problemas y se tradujeron con la sintaxis que indica la metodología correspondiente.

El Fin está definido como: “Contribuir a garantizar el bienestar social de las y los quintanarroenses en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad para mejorar su calidad de vida mediante el otorgamiento de apoyos sociales asistenciales y de apoyo a la salud y la vinculación de sus solicitudes a las entidades del Estado de Quintana Roo”, este debe ser construido con la sintaxis correcta (Contribuir + estrategia o línea de acción del programa derivado del PED), ya que aunque refleja la contribución a algo, no establece una estrategia o línea de un instrumento rector.

El Propósito está indicado como: “Personas en situación de vulnerabilidad atendidas a través de la gestión de apoyos sociales asistenciales y de apoyo a la salud otorgados”, cuya redacción considera los elementos necesarios (Sujeto + verbo + Complemento) pero no los estructura adecuadamente, ya que este incorpora dos acciones (atendidas y otorgados) que le restan definición, sugiriendo la permanencia solo del primero.

Posee 2 Componentes, el primero: “Ciudadanía en situación de pobreza y desigualdad del Estado de Quintana Roo, que solicitan apoyo asistencial, atendidas”; y el segundo, “Ciudadanía en situación de pobreza y desigualdad del Estado de Quintana Roo, que solicitan apoyo a la salud, atendidas”, los cuales utilizan la sintaxis (Productos terminados o servicios proporcionados + verbo en pasado participio) solicitada, aunque a manera de sugerencia podría omitirse la caracterización de la población y ubicación geográfica “en situación de pobreza y desigualdad del Estado de Quintana Roo”.

En el caso de las Actividades, son 4 las que integran la MIR y la sintaxis que se solicita (Sustantivo derivado de un verbo + Complemento) se ve reflejada en el 50 por ciento de estas bajo la redacción: “Vinculación de solicitudes ciudadanas atendidas ante instancias correspondientes”, ésta

pertenece a dos actividades diferentes, pero el nombre es el mismo, por lo que es recomendable hacer la distinción, una para apoyo asistencial y otra de salud.

Específicamente, tanto el Fin como el Propósito expresan orientación a resultados, no obstante, debido a la insuficiente lógica causal en el diseño, los resultados son de menor alcance en comparación de la población potencial.

La redacción de los documentos del Pp es entendible para la población objetivo que se busca atender, tanto la Matriz de Indicadores para Resultados, como en las Reglas de Operación correspondientes son de fácil comprensión, si el programa estuviera enfocado en grupos indígenas o pueblos originarios, se tendría que realizar la interpretación adecuada.

Recomendación 1. En función de la actualización de la MIR, se recomienda mejorar la traducción del efecto superior, causas directas e indirectas a fin, componentes y actividades, utilizando la sintaxis adecuada conforme a cada nivel de la matriz, para ello es necesario tomar en cuenta la *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo*, así como el marco metodológico en la materia que emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

9. ¿La consistencia de la lógica de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) cuenta con las siguientes características?

- **Causalidad Componente-Propósito:** El cumplimiento y entrega de la totalidad de los Componentes permite alcanzar el Propósito del programa, asumiendo que los factores externos (Supuestos de nivel Componente) operan favorablemente;
- **Contribución del Propósito al Fin:** El logro sostenible del Propósito (cambio esperado en la población) aporta de manera directa, medible e inequívoca a la consecución del Fin (objetivo nacional, estatal o sectorial);
- **Consistencia y pertinencia de los Supuestos:** Se han definido Supuestos realistas, medibles y externos para los niveles de Actividades, Componentes y Propósito, los cuales representan condiciones indispensables para mitigar riesgos y asegurar el éxito de la cadena causal;
- **Suficiencia y confiabilidad de los Medios de Verificación:** Las fuentes de información y registros de bases de datos citados para comprobar el cumplimiento de los objetivos son oficiales, accesibles, institucionales y actualizados periódicamente;
- **¿La MIR cuenta con indicadores definidos para cada nivel de objetivos, sentando las bases de monitoreo previas a la evaluación técnica de su calidad?**

La lógica causal con la que se desarrollan los árboles de problemas y objetivos, transfiere esa atribución a la MIR; en el caso de esta intervención pública los Componentes C01. Ciudadanía en situación de pobreza y desigualdad el

Estado de Quintana Roo, que solicitan Apoyo Asistencial atendidas, C02 Ciudadanía en situación de pobreza y desigualdad del Estado de Quintana Roo, que solicitan apoyo a la Salud, atendidas; contribuyen al cumplimiento del Propósito, asumiendo que las familias con alto o muy alto grado de marginación y desventaja social del estado de Quintana Roo, se interesan en recibir las acciones sociales que se programan para mejoramiento de su calidad de vida

Es decir, la lógica vertical entre los bienes que se otorgan y el objetivo central, mantienen una causalidad de ocurrencia que permite el cumplimiento es éste.

Cuadro 3. Matriz de indicadores del Programa Presupuestario S011. Gestión Social, 2025.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
Fin	Contribuir a garantizar el bienestar social de las y los quintanarroenses en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad para mejorar su calidad de vida mediante el otorgamiento de apoyos sociales asistenciales y de apoyo a la salud y la vinculación de	Población en situación de pobreza.	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social CONEVAL https://www.coneval.org.mx/Medicin/M/Paginas/Notas_pobreza_2022.asp	Las familias beneficiadas evidencian un mejoramiento en el nivel de calidad de vida.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
	sus solicitudes a las entidades del Estado de Quintana Roo.			
Propósito	Personas en situación de vulnerabilidad atendidas a través de la gestión de apoyos sociales y de apoyos a la salud otorgados.	Población vulnerable por carencias sociales.	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) Medición multidimensional de la pobreza, Quintana Roo. Porcentaje, número de personas carencias promedio por indicador de carencias promedio por indicador de pobreza, 2018-2020. https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/QuintanaRoo/Paginas/Pobreza_2020.aspx https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/QuintanaRoo/Paginas/Pobreza_2020.aspx	Las familias con alto ó muy alto grado de marginación y desventaja social del estado de Quintana Roo, se interesan en recibir las acciones sociales que se programan para mejoramiento de su calidad de vida.
Componentes	C01. Ciudadanía en situación de	Porcentaje de atenciones a	Plataforma de Gestión Social, Medición	

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
	pobreza y desigualdad del Estado de Quintana Roo, que solicitan apoyo asistencial, atendidas.	la ciudadanía que solicita apoyo asistencial.	multidimensional de la pobreza, Quintana Roo. Porcentaje, número de personas y carencias promedio por indicador de pobreza, listado de localidades y fotografías. Periodicidad Trimestral https://qroo.gob.mx/dcggs/ https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/QuintanaRoo/Paginas/Pobreza_2020.aspx https://qroo.gob.mx/dcggs/	La ciudadanía recibe atención a sus solicitudes de Apoyo Asistencial.
	C02. Ciudadanía en situación de pobreza y desigualdad del Estado de Quintana Roo, que solicitan apoyo a la salud, atendidas.	Porcentaje de atenciones a la ciudadanía que solicita apoyo a la salud.	Plataforma de Gestión Social, Medición multidimensional de la pobreza, Quintana Roo. Porcentaje, número de personas y carencias promedio por indicador de pobreza, listado de localidades y fotografías.	La ciudadanía recibe atención a sus solicitudes de Apoyo a la salud.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
			Periodicidad Trimestral https://qroo.gob.mx/dcggs/ https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/QuintanaRoo/Paginas/Pobreria/entidades/QuintanaRoo/Paginas/Pobreza_2020.aspx	
Actividades	C01.A01 – Entrega de apoyos asistenciales a personas de acuerdo a la ROP y suficiencia presupuestal.	Porcentaje de apoyos asistenciales entregados a la ciudadanía.	Plataforma de Gestión Social, Medición multidimensional de la pobreza, Quintana Roo. Porcentaje, número de personas y carencias promedio por indicador de pobreza, listado de localidades y fotografías. Periodicidad Trimestral https://qroo.gob.mx/dcggs/ https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/QuintanaRoo/Paginas/Pobreria/entidades/QuintanaRoo/Paginas/	La ciudadanía aprovecha los apoyos asistenciales otorgados.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
			Pobreza_2020.aspx https://qroo.gob.mx/dcggs/	
	C01.A2 – Vinculación de solicitudes ciudadanas atendidas ante instancias correspondientes.	Porcentaje de apoyos asistenciales entregados a la ciudadanía.	Plataforma de Gestión Social, Medición multidimensional de la pobreza, Quintana Roo. Porcentaje, número de personas y carencias promedio por indicador de pobreza, listado de localidades y fotografías. Periodicidad Trimestral https://qroo.gob.mx/dcggs/ https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/QuintanaRoo/Paginas/Pobreria/entidades/QuintanaRoo/Paginas/Pobreza_2020.aspx https://qroo.gob.mx/dcggs/	Se canaliza a la ciudadanía para la atención de sus solicitudes de apoyo asistencial.
	C02.A01 – Entrega de apoyos a la salud a personas de acuerdo a la ROP y suficiencia presupuestal.	Porcentaje de apoyos a la salud entregados a la ciudadanía.	Plataforma de Gestión Social, Medición multidimensional de la pobreza, Quintana Roo. Porcentaje, número de personas y	La ciudadanía aprovecha los apoyos a la salud entregados.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
			carencias promedio por indicador de pobreza, listado de localidades y fotografías. Periodicidad Trimestral https://qroo.gob.mx/dcggs/ https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/QuintanaRoo/Paginas/Pobreria/entidades/QuintanaRoo/Paginas/Pobreza_2020.aspx https://qroo.gob.mx/dcggs/	
	C02.A02 – Vinculación de solicitudes ciudadanas atendidas ante instancias correspondientes.	Porcentaje de solicitudes de apoyo a la salud, vinculadas.	Plataforma de Gestión Social, Medición multidimensional de la pobreza, Quintana Roo. Porcentaje, número de personas y carencias promedio por indicador de pobreza, listado de localidades y fotografías. Periodicidad Trimestral https://qroo.gob.mx/dcggs/ https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/QuintanaRoo/Paginas/Pobreria/entidades/QuintanaRoo/Paginas/Pobreza_2020.aspx https://qroo.gob.mx/dcggs/	Se canaliza a la ciudadanía para la atención de sus solicitudes de apoyo a la salud.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
			n/entidades/QuintanaRoo/Paginas/Pobr n/entidades/QuintanaRoo/Paginas/Pobreza_2020.aspx https://qroo.gob.mx/dcggs/	

Fuente: MML-06- Matriz de indicadores para Resultados. Programa Presupuestario S011- Gestión Social. Ejercicio 2025. Evidencia documental.

Resulta pertinente resaltar que las causas identificadas en el Árbol de Problemas no fueron tomadas en su totalidad, ni su traducción corresponde a los Componentes de manera integral, lo que debilita la consistencia interna y la lógica vertical de la intervención.

Si bien, tanto Fin como Propósito están enfocados a resultados, el primero contribuye al cumplimiento del segundo, debido a que si las personas en situación de vulnerabilidad son atendidas a través de la gestión de apoyos se contribuye al bienestar de las y los quintanarroenses en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad social.

Los Supuestos presentan un mayor grado de consolidación, en específico los de Componentes, puesto que como lo define la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo, un supuesto es un factor externo al aparato gubernamental o unidad responsable, que puede condicionar el cumplimiento de objetivos.

Resulta claro que la mayoría de estos, presentan inconsistencia en su definición al referirse a condiciones internas de la operación de la Unidad

Responsable lo cual limita la consolidación de la lógica horizontal.

Los Medios de verificación son fuentes de información para comprobar los resultados obtenidos, para Fin y Propósito son fuentes de información externas al Gobierno del Estado de Quintana Roo como el CONEVAL (atribución que tiene ahora el INEGI), lo cual le otorga objetividad y pertinencia, al mismo tiempo, puede restarle disponibilidad de la información.

Para Componentes y Actividades sus medios son fuentes internas, destacando a la Plataforma de Gestión Social del Despacho, otorgándoles la atribución de accesibilidad y suficiencia para verificar el cumplimiento de objetivos establecidos.

Se observa que para cada Resumen Narrativo de la MIR existe un indicador, cuyo objetivo es medir el desempeño y resultados, siendo los de Fin y Propósito estratégicos y los de Componentes y Actividades de gestión, suficientes de acuerdo a la magnitud del programa y lo que se quiere medir.

Recomendación 1. En virtud de la actualización de la MIR, se solicita no dejar causas identificadas en el Árbol de Problemas sin incorporar en la MIR, así como la actualización de redacción de Supuestos señalados utilizando la sintaxis adecuada conforme a cada nivel de la matriz, para ello, es necesario tomar en cuenta la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo, así como el marco metodológico en la materia que emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

10. ¿Los indicadores definidos en la MIR cumplen con los criterios de calidad técnica de la metodología CREMA para asegurar un monitoreo confiable?

Los indicadores son instrumentos de medición que en su elaboración deben integrar elementos metodológicos para generar información valiosa en la toma de decisiones, considerando atributos como:

- Claridad
- Relevancia
- Economía
- Monitoreabilidad
- Aporte (adecuación marginal)

Cuadro 4. Análisis de los Criterios CREMA de los indicadores del Programa presupuestario S011. Gestión Social.

Nivel	Indicador	C	R	E	M	A
Fin	Población en situación de pobreza	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Propósito	Población vulnerable por carencias sociales	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Componente 1	Porcentaje de atenciones a la ciudadanía que solicita apoyo asistencial	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Actividad 1.1	Porcentaje de apoyos asistenciales entregados a la ciudadanía	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Actividad 1.2	Porcentaje de solicitudes de apoyo asistencial, vinculadas	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Componente 2	Porcentaje de atenciones a la ciudadanía que solicita apoyo a la salud	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Actividad 2.1	Porcentaje de apoyos a la salud entregados a la ciudadanía	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Actividad 2.2	Porcentaje de solicitudes de apoyo a la salud,	Sí	Sí	Sí	Sí	No

Nivel	Indicador	C	R	E	M	A
	vinculadas.					

Fuente: Elaboración propia.

Nivel Fin: el indicador “Población en situación de pobreza” cumple con el criterio de claridad, dado que es generado por el INEGI (atribución que previamente tenía el CONEVAL), su nombre es claro y su método está definido por una instancia externa, es relevante debido a que sus resultados son valiosos para la toma de decisiones, económico porque no representa costo alguno para el Despacho, y dado que ahora de forma anual se dan a conocer sus resultados permite ser monitoreable, sin embargo, se considera que no aporta marginalmente valor agregado al programa, debido a que el resultado depende de un conjunto de políticas públicas implementadas y no solo de la Unidad Responsable del programa.

Nivel Propósito: el indicador “Población vulnerable por carencias sociales” al igual que el de Fin, cumplen con claridad, relevancia, economía y monitoreabilidad, debido a que los emite una instancia oficial externa, pero no aporta valor marginal porque su comportamiento y resultado está fuera del alcance del Despacho.

El indicador del primer Componente: “Porcentaje de atenciones a la ciudadanía que solicita apoyo asistencial”, mantiene claridad en su nombre, posee un método de cálculo encaminado a medir la eficacia, aunque no una descripción.

Es relevante debido a que genera información sobre la entrega de bienes, fundamental para saber la aportación al objetivo principal, asimismo, es económico porque se produce en la operación del programa, no es necesario realizar gastos adicionales.

Dado que es un indicador interno y se reporta de manera periódica, es monitoreable por la disponibilidad de la información.

Para la Actividad 1 del Componente 1: el indicador “Porcentaje de apoyos asistenciales entregados a la ciudadanía”, es claro porque su redacción permite saber qué mide, es económico debido a que se genera en la cotidianidad del programa, así como relevante porque sus resultados son importantes para reconducir el programa en caso de ser necesario. Es monitoreable por la disponibilidad de su información.

En la Actividad 2 del Componente 1: el indicador es “Porcentaje de solicitudes de apoyo asistencial, vinculadas”, es claro debido a que indica que esto enfocado en medir la vinculación en apoyos asistenciales, relevante porque genera información útil sobre las colaboraciones interinstitucionales, económico porque se deriva de los registros de interacción entre organismos gubernamentales, monitoreable por la accesibilidad de su información.

El indicador del segundo Componente es “Porcentaje de atenciones a la ciudadanía que solicita apoyo a la salud”, posee el atributo de claridad con fundamento en su nombre y su método de cálculo que mide la eficacia, así como el de relevancia, ya que genera evidencia sobre los apoyos que el programa.

Es económico, porque no representa gastos adicionales a los contemplados en la propia operación de la intervención, además, ello le permite ser monitoreable por la facilidad de la integración de los datos con los que se construye.

La Actividad 1 del Componente 2 tiene como indicador al “Porcentaje de apoyos a la salud entregados a la ciudadanía”, el cual cuenta con todos los criterios como se argumentó con la Actividad 1.C1, solo que este tiene enfoque

en los apoyos a la salud.

Asimismo, para la Actividad 2 del Componente 2, su indicador es “Porcentaje de solicitudes de apoyo a la salud, vinculadas”, también posee claridad porque refiere de forma adecuada qué mide, es relevante por la evidencia que obtiene y económico al no representar costos en su construcción. Adicionalmente, es monitoreable por la simplicidad para acceder a su información.

Es fundamental indicar que, el cien por ciento de los indicadores de Componentes y Actividades no tienen aportación marginal, debido a que no generan información adicional porque solo miden el otorgamiento de apoyos con sus diferentes enfoques.

De manera general, los indicadores cumplen con los Criterios CREMA, mostrando consistencia con los Resúmenes Narrativos y aportando información valiosa, salvo los de Fin y Propósito, que no solo miden componentes operativos, sino que reflejan el impacto estratégico y el esfuerzo conjunto del aparato estatal para mitigar la pobreza y disminuir las carencias sociales de la población.

Recomendación 1. Una vez que se realice la actualización de Árbol de Problemas y de manera secuencial la MIR, se recomienda considerar la actualización de indicadores en función de esos cambios, cuidando una estrecha relación entre el objetivo y los instrumentos de medición. Para ello, es necesario basarse en la *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo*, así como el marco metodológico en la materia que emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

III.1. Síntesis del Análisis de Diseño

El Programa presupuestario S011. Gestión Social opera con la clasificación programática “S” Subsidios sujetos de reglas de operación, cuya atribución le permite entregar apoyos de manera directa a la población. La Unidad Responsable es el Despacho de la Coordinación General de Gestión Social de Quintana Roo, área de vinculación directa con la persona titular del Ejecutivo del Estado de Quintana Roo.

Cuenta con Reglas de Operación que establecen el funcionamiento del programa, requisitos, áreas que intervienen, plazos, derechos y obligaciones, así como la mecánica operativa que da soporte a las actividades y componentes diseñados.

La definición del problema central posee un área de oportunidad para su fortalecimiento, toda vez que integra población objetivo, problemática central y un factor causal, lo cual disminuye el enfoque y precisión, reflejándose en el Árbol de Problemas y en la MIR.

La MIR aunque cuenta con los elementos solicitados, los resúmenes narrativos y supuestos presentan mejoras en su definición y alcance para consolidar la lógica horizontal.

Al inicio del ejercicio fiscal tuvo un presupuesto aprobado por 4 millones de pesos, y posteriormente, una actualización a 1 millón 162 mil 024 pesos, los cuales fueron pagados en su totalidad al finalizar el año.

Con base en el análisis documental, posee características de diseño suficiente pero no sólido metodológicamente, ya que requiere una identificación robusta del problema central, sus causas y efectos, lo que deriva en la actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Si se concretan las recomendaciones previas, el programa podrá robustecer su lógica causal, a nivel vertical y horizontal, y con esto obtener mejores resultados en su implementación.

III.2. Recomendaciones en materia del diseño del Programa

Respecto al análisis de diseño realizado al programa Pp S011, se inscriben las siguientes recomendaciones con la finalidad de fortalecer el diagnóstico, la estructuración de la problemática y consistencia de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Recomendación 1. Se recomienda actualizar el diagnóstico del Pp que fundamente el estado situacional de la problemática y posibilite una mejor identificación de causas y efectos. Este puede incluir no sólo datos sobre la pobreza, marginación o vulnerabilidad, sino también información sobre la atención de peticiones ciudadanas o solicitudes de apoyo demandados por la población.

Recomendación 2. Mejorar la identificación del problema central en el Árbol de Problemas, integrando de manera lógica los factores causales que no solo reflejen la desconfianza social y la vulnerabilidad, sino la deficiente atención, gestión o vinculación en la resolución de necesidades sociales que requieren pronta respuesta, tomando en consideración la siguiente propuesta: “Las personas en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo presentan deficiente atención en la gestión y resolución de sus solicitudes de apoyo ante las instancias gubernamentales”.

Recomendación 3. Incorporar el apartado o la metodología para la definición y cuantificación de los tipos de población.

Así como una sección que justifique teórica o empíricamente la existencia del programa, la forma en la que opera y su conexión con la población objetivo que vive la situación negativa, considerando fuentes de información confiables y verificables, permitan una actualización continua de datos.

Recomendación 4. Actualizar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en función de la renovación del Árbol de Problemas, traduciendo con la sintaxis correcta las Causas Directas e Indirectas a Componentes y Actividades tomando como referencia la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo, así como el marco metodológico en la materia que emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Recomendación 5. Integrar una estrategia de cobertura que establezca las metas de corto, mediano y largo plazo respecto a los tipos de población definidos, para dar un seguimiento puntual de los cambios positivos que genera la administración estatal a través de la intervención pública.

IV. Identificación y análisis de procesos

En esta sección se describen y analizan las etapas operativas del Programa, los actores involucrados y los flujos de información asociados a su implementación de acuerdo al Modelo General de Procesos (MGP) que toma en cuenta los siguientes procesos: planeación, difusión, solicitud, selección de personas beneficiarias, producción de los apoyos, distribución de apoyos, entrega de apoyos y seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos que se fueron documentando a partir del análisis de gabinete y las entrevistas semiestructuradas aplicadas a las personas involucradas en estas etapas. Sin embargo, para el caso del **Pp S011, denominado “Gestión Social”**, se consideran **ocho etapas** que hacen referencia al MGP.

Es importante describir la estructura de este apartado para una explicación más eficaz de la aplicación metodológica. En la **sección IV.1**, se desglosó la secuencia de las actividades realizadas por los operadores, alineando su ejecución logística real con las **ocho fases** del modelo de referencia, lo cual se detalla en la **Matriz de Equivalencia de Procesos** (anexo 1). Mediante este mapeo se caracterizaron los flujos de operación a partir de la evidencia documental proporcionada a la instancia evaluadora y en las entrevistas realizadas a los operadores del Programa, con la que se permitió distinguir aquellas secuencias que están formalizadas y aquellas que fueron construidas a partir del trabajo de campo realizado por la instancia evaluadora.

De esta forma, la matriz funciona como una hoja de ruta para comprender las secuencias operativas y su respaldo documental, lo cual se representan visualmente a través de los flujogramas descritos en la **sección IV.2**.

Posteriormente, en la **sección IV.3**, se aplicó una **Cédula de Valoración Operativa** (anexo 2), con la que se examinan **11 criterios**: definición de la secuencia de actividades, consistencia de la operación con los indicadores de la MIR, articulación de los productos, utilización de sistemas de información, coordinación institucional, pertinencia al contexto, importancia estratégica y satisfacción de personas beneficiarias, posibles **cuellos de botella** y cuatro insumos básicos (**tiempos de ejecución, suficiencia del personal, recurso financiero e infraestructura tecnológica**).

Es importante precisar que no todas las fases del MGP se analizaron en los 11 criterios, pues se definió la alineación de cada uno de estos elementos con la etapa del modelo que es aplicable el análisis, teniendo como resultado la valoración total del MGP.

Bajo esta premisa, los criterios transversales como la descripción de componentes, límites de procesos, articulación de productos, sistemas de información, coordinación institucional, pertinencia, importancia estratégica y cuellos de botella, se evaluaron a lo largo de las **ocho fases** del modelo. En contraste, el análisis de los cuatro insumos básicos (tiempo, personal, recurso financiero e infraestructura) se concentró estrictamente en las etapas de mayor ejecución logística: producción, solicitud, distribución y entrega. Por su parte, la consistencia con los indicadores se examinó de manera exclusiva durante la planeación y el seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos. Mientras que la satisfacción de personas beneficiarias se vinculó solo a los procesos que están relacionados con la interacción y retroalimentación de la población beneficiaria, lo cual incide en las fases de solicitud, distribución, entrega y seguimiento a personas beneficiarias y

monitoreo de apoyos.

Para cada uno de los criterios de valoración antes descritos, se determinó un nivel de cumplimiento (sí, no o parcial) y su respectiva argumentación.

En la **sección IV.4** se realizó el análisis del **Grado de Consolidación Operativa** del Programa (anexo 3), el cual consiste en valorar en qué medida la intervención cuenta con las bases organizacionales, técnicas y normativas necesarias para garantizar una operación estandarizada, eficiente y auditable.

Para realizar este diagnóstico, se examinó la presencia y suficiencia de **seis elementos** clave: la normatividad oficial, el conocimiento del Programa, la estandarización de procesos, el monitoreo, la mejora continua y los medios de verificación.

Para fortalecer dicho análisis, se incluyó la alineación de cada elemento de consolidación a cuatro atributos de calidad: **eficiencia, suficiencia, pertinencia y oportunidad**¹¹. Es fundamental precisar que no todos los atributos se aplican a todos los elementos, pues se definió una vinculación fundamentada en la naturaleza de cada elemento evaluado.

En este sentido, una **normatividad suficiente y pertinente** responde a la pregunta de si existen documentos que normen los procesos, y si el marco legal cubre todas las fases operativas y resulta adecuado para el contexto del Programa. Por su parte, un **conocimiento suficiente** contesta a si dichos procesos son del conocimiento de todas las personas operadoras, lo cual significa que el personal domina por completo los procedimientos técnicos

¹¹ La incorporación de estos cuatro atributos responde al cumplimiento de los Objetivos Específicos de la evaluación. Los *Términos de Referencia* establecen como mandato metodológico valorar rigurosamente en qué medida la gestión y los procesos operativos resultan eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de los fines trazados.

necesarios para ejecutar sus funciones.

En cuanto a la **estandarización eficiente**, el análisis cuestiona si los procesos son utilizados por todas las instancias ejecutoras. Lo anterior significa que las tareas se realizan de forma institucional y homogénea, optimizando tiempos y recursos. Por otro lado, un **monitoreo oportuno y pertinente** responde a si se cuenta con un sistema de indicadores de gestión que retroalimenten la operación, asegurando que el Programa recaba datos en el momento exacto para medir verdaderamente el desempeño esperado.

Contar con una **mejora continua oportuna y pertinente** examina si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras, significando que existen herramientas vigentes para detectar fallas e implementar correcciones a tiempo. Asimismo, poseer **medios de verificación suficientes y pertinentes** se vincula con detectar áreas de mejora en los medios de los indicadores de la MIR, lo que significa que la evidencia documental es abundante, idónea y rastreable para auditar las metas.

Una vez que se examinó el cumplimiento de estos **seis elementos** a la luz de sus respectivos atributos de calidad, el equipo evaluador califica cada rubro con el fin de calcular el grado de consolidación del Programa.

La valoración cuantitativa se realiza utilizando una escala del **cero al cinco**, permitiendo ubicar la madurez del Programa dentro de **seis categorías** analíticas de desempeño. La fórmula de cálculo consideró la sumatoria de todas las valoraciones entre el puntaje máximo posible alcanzado (30) por todos los criterios multiplicado por 100.

Un grado **Muy Alto** o **Alto** indica que la política pública opera con

procesos dominados, estandarizados y debidamente normados.

Por su parte, un nivel **Medio** refleja que la operatividad logística es funcional, pero advierte que su ejecución depende excesivamente del conocimiento empírico del personal operativo, presentando vacíos en manuales o en el seguimiento estratégico de sus metas.

En contraste, los niveles **Bajo, Muy bajo o Nulo** indican una gestión empírica y desarticulada, visibilizando la ausencia de herramientas rectoras y la carencia de instrumentos para comprobar, rendir cuentas o perfeccionar el impacto real de los apoyos.

Por último, en las secciones **IV.5** y **IV.6** se presenta una síntesis general de los procesos del Programa, así como sus respectivas recomendaciones.

Con base en lo aquí descrito, este apartado deja en claro los puntos indispensables para la revisión sustantiva y ejecutiva de la descripción y análisis de las etapas del MGP.

IV.1 Equivalencia y Mapeo con el Modelo General de Procesos (MGP)

Tomando en consideración lo establecido en los Términos de Referencia, se realiza la descripción del ciclo operativo del programa presupuestario y se mapean sus procesos 8 procesos reales en el **Modelo General de Procesos (MGP)**, cuya finalidad es delimitar la equivalencia de procesos dentro del programa, para asegurar la homogeneidad y comparabilidad en el análisis.

El insumo principal de este apartado es la información derivada de las entrevistas realizadas al personal del Despacho de la Coordinación General de Gestión Social, así como la información documental relacionada con la operación como manuales de organización y procedimientos, lineamientos de operación, etc.

Como se presenta en la Tabla 1 (Anexo 1) la Matriz de Equivalencia de Procesos del Programa presupuestario S011 Gestión Social, estructurada de conformidad con los Términos de Referencia con perspectiva de género para la Evaluación de Procesos: Planeación; Difusión; Solicitud; Selección de personas beneficiarias; Producción de apoyos; Distribución de apoyos, Entrega de apoyos y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.

El análisis de los procesos destaca la temprana creación del Despacho, fundamentada por la identificación de procesos parciales, debido a la carencia de instrumentos administrativos como manuales de organización, procedimientos y lineamientos específicos que fortalecen tanto la operación del área como del programa.

El proceso de **Planeación** destaca por mantener una homogeneidad que solicita el mismo marco regulatorio a nivel estatal, integrando actividades de análisis de la problemática y la construcción de objetivos a través de la Metodología del Marco Lógico.

Destaca la implementación de Reglas de Operación que constituyen instrumento normativo principal para la implementación de la política pública, en virtud de lo sui géneris que es, esto en función de que a pesar de contar con reglas posee inputs no regulados como las solicitudes vía redes sociales.

La identificación de la población objetivo es susceptible de actualización para dotarlo de mayor focalización, ya que actualmente se encuentra abierto a una población potencial de gran magnitud, la cual en comparación del presupuesto puede ser marginal la contribución.

El uso de la tecnología tiene un papel relevante, permitiendo registrar las solicitudes de apoyo válidas (cuentan con todos los requisitos) a través de la Plataforma de Gestión Social, actualizable en tiempo real y contribuyendo al seguimiento de la población beneficiaria.

Los procesos que refieren mayor consistencia en su operación de acuerdo con lo relatado por las y los funcionarios públicos entrevistados son: Difusión, Producción de apoyos y Entrega de apoyos.

Respecto a la **Difusión**, las actividades desglosadas en el proceso reflejan un acotamiento, es decir, pasa de la aprobación de la propuesta de contenidos o materiales audiovisuales, a su publicación en redes sociales o anuncio en eventos públicos, produciendo una demanda desarticulada de apoyos.

La **Solicitud**, presenta un comportamiento diverso, en función de que si bien la Reglas de Operación establecen el proceso de recepción de solicitudes, este se corta, y se adicionan canales como redes sociales o eventos públicos de la persona titular del Poder Ejecutivo del Estado.

En relación a la **Selección de personas beneficiarias**, carece de un proceso transparente y colectivo que fundamente la decisión de apoyo, ya que recae exclusivamente en la persona titular del Despecho o por instrucciones superiores, sin establecer algún órgano colegiado que permita una fundamentación técnica, objetiva y plural.

La **Producción de Apoyos** no posee claridad operativa respecto al procesos de requisición, áreas que intervienen (documentadas) y adquisición de bienes (apoyos) en el caso de compras consolidadas o mayores, y para las compras menores requiere de mayor especificidad en las Reglas de Operación.

La **Distribución de los apoyos**, establece dos rutas básicas: la entrega a domicilio de las y los beneficiarios por causas de emergencia o fuerza mayor y el establecimiento de estrategias de distribución en puntos geográficamente accesibles para la mayoría de las personas que reciben apoyo.

Para la **Entrega de Apoyos**, por medio de una estrategia territorial se logra cumplir, no obstante, es inconsistente con las Reglas de Operación la entrega a domicilio (fundamentado por la urgencia y limitantes de la persona solicitante) al no estar establecido.

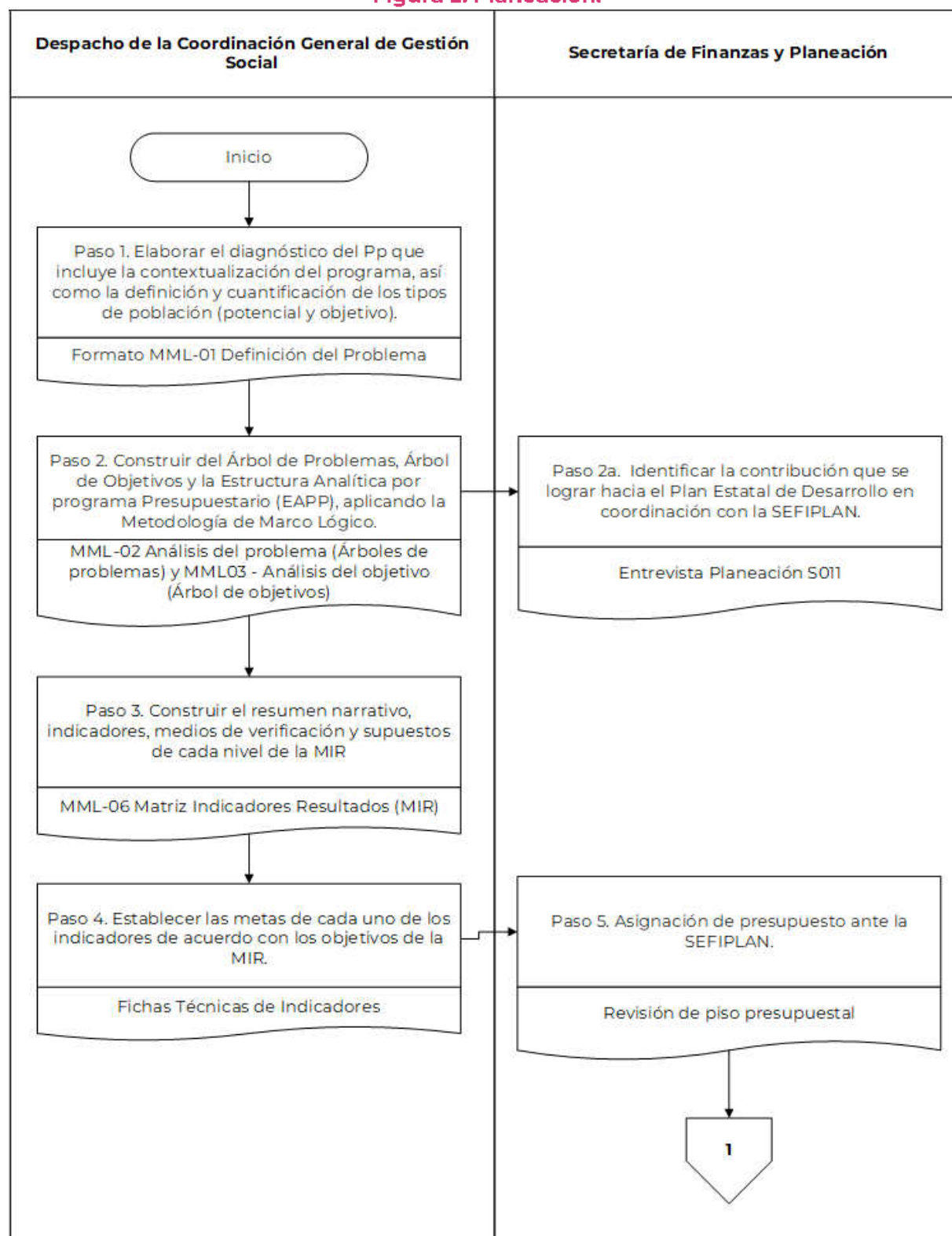
Por otro lado, el **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**, presenta más consistencia, esto en virtud de que después de la entrega se les da seguimiento para conocer su satisfacción o en su caso,

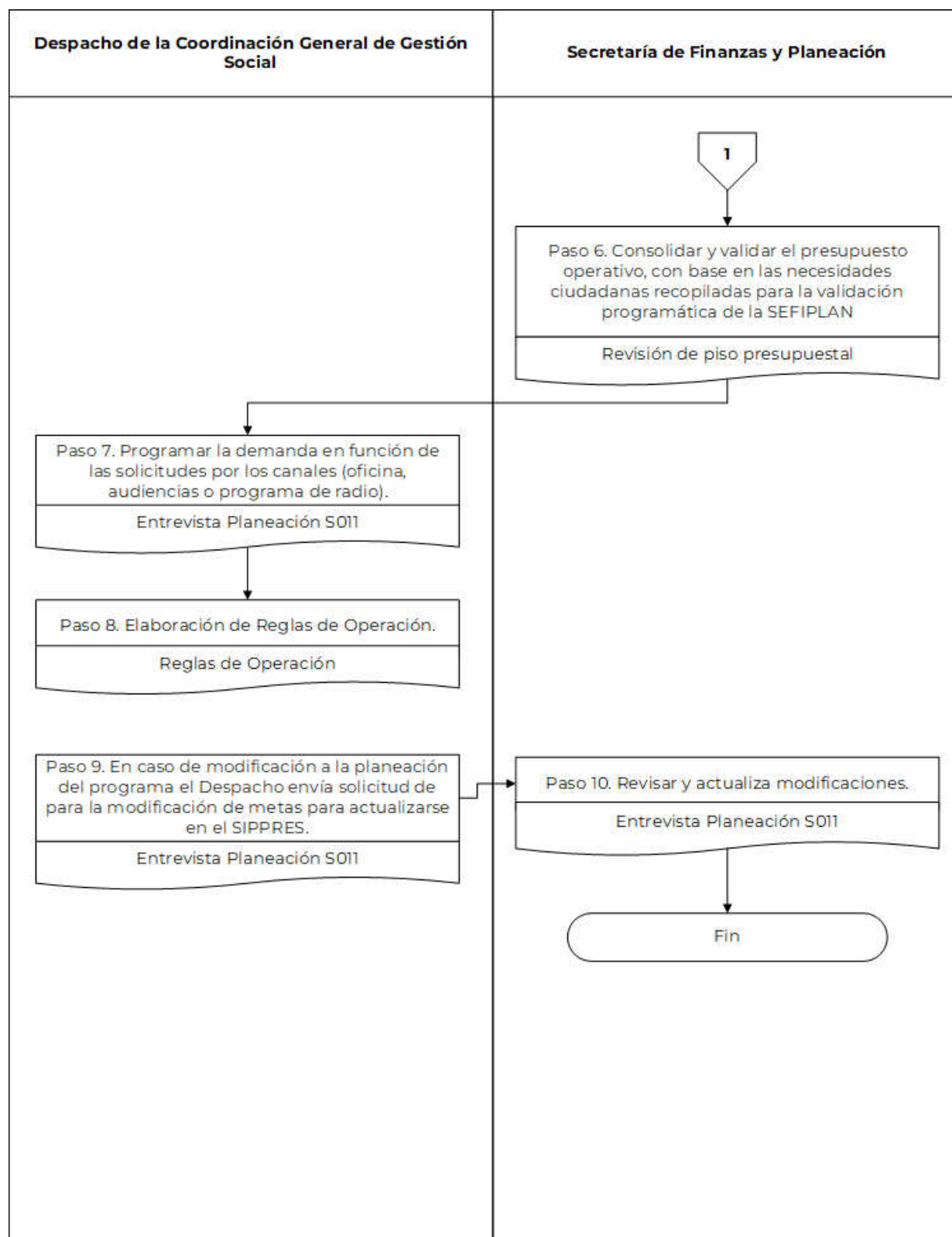
comúnmente para cambiar algún apoyo dañado o que no cumple con los requerimientos técnicos.

Pese a esto, el programa cumple sus metas establecidas y de manera clara contribuye con la implementación de sus procesos a que las personas solicitantes mitiguen o atiendan su necesidad, destacando la oportunidad de fortalecer su madurez operativa.

IV. 2 Flujoigramas de los procesos

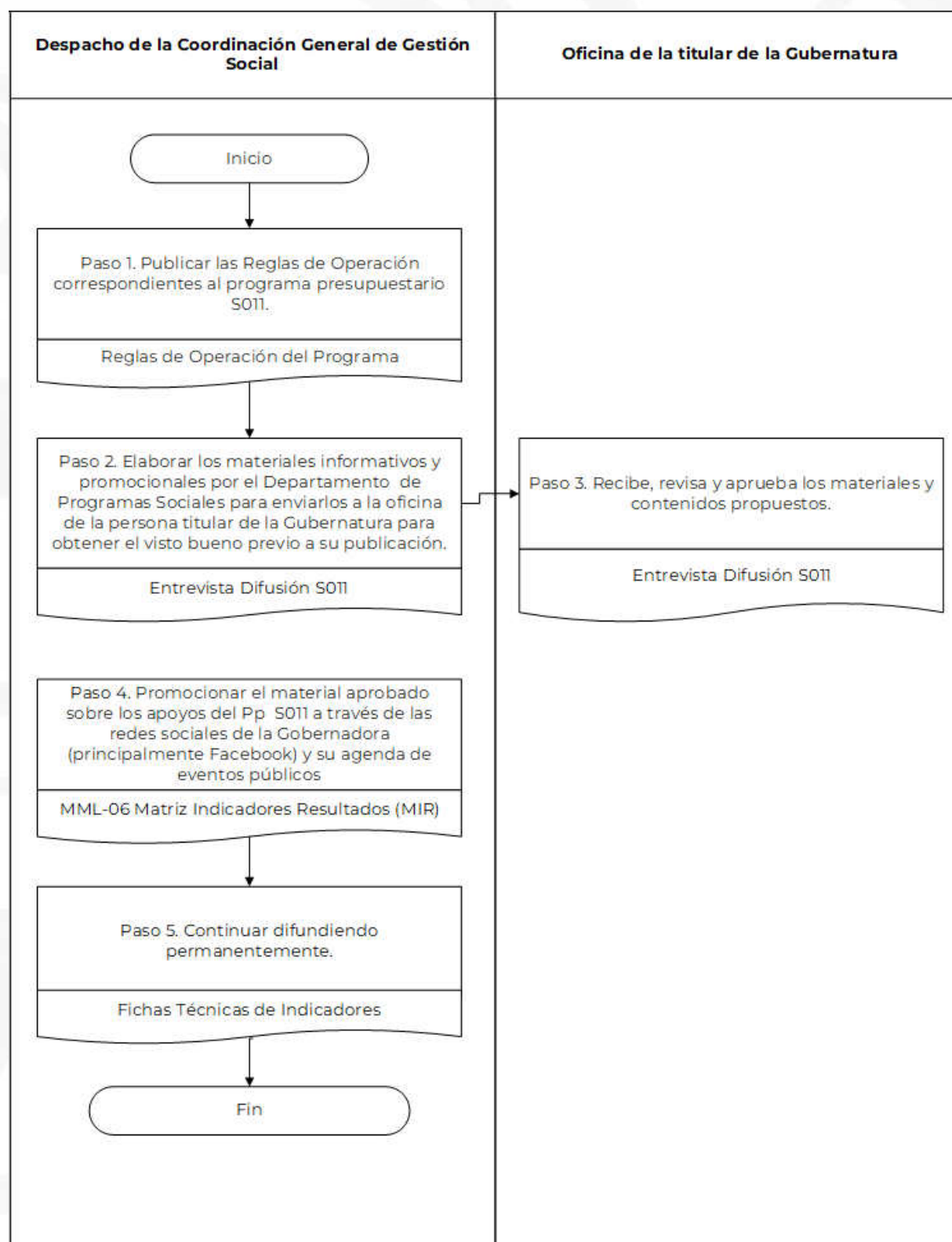
Figura 2. Planeación.





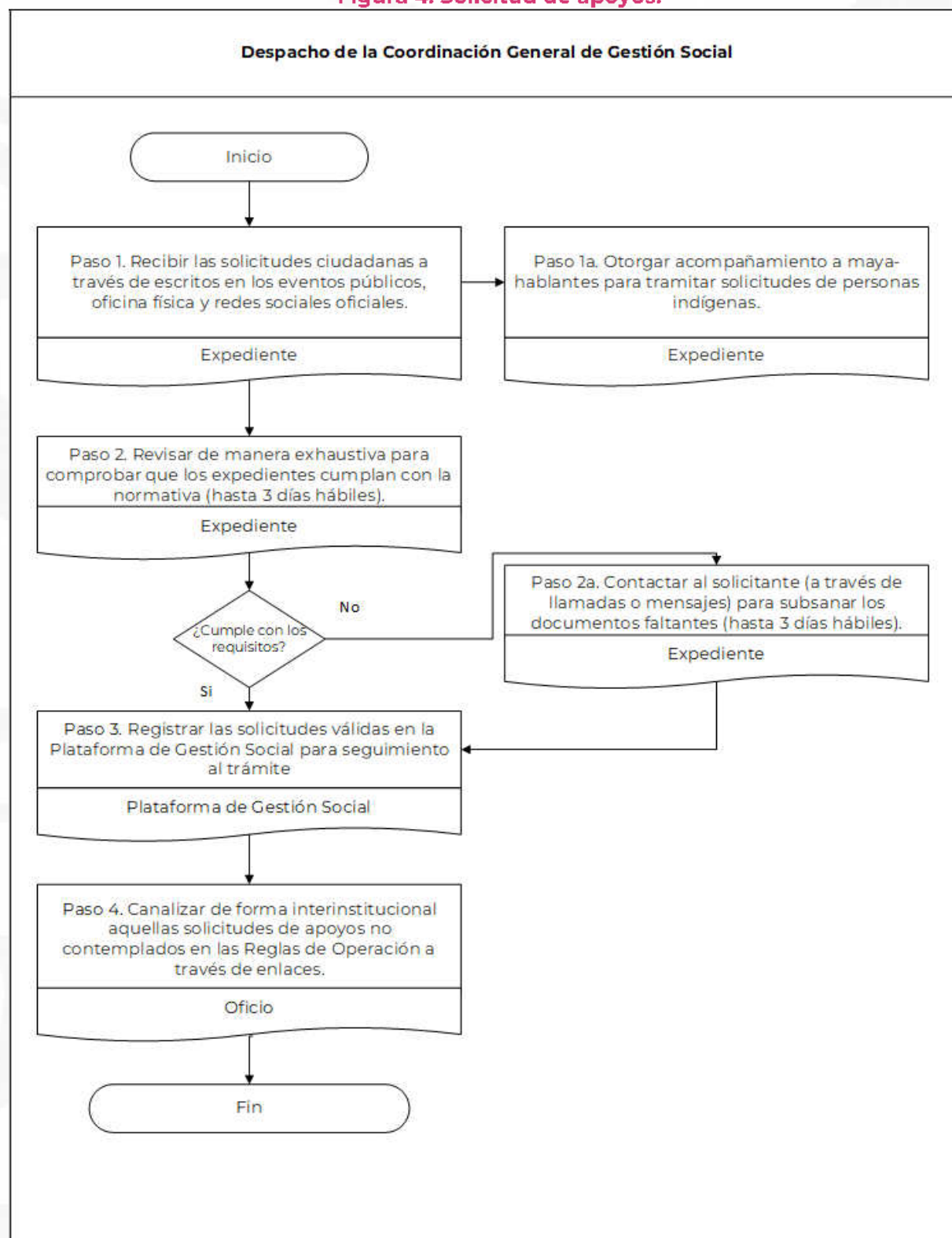
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Difusión.



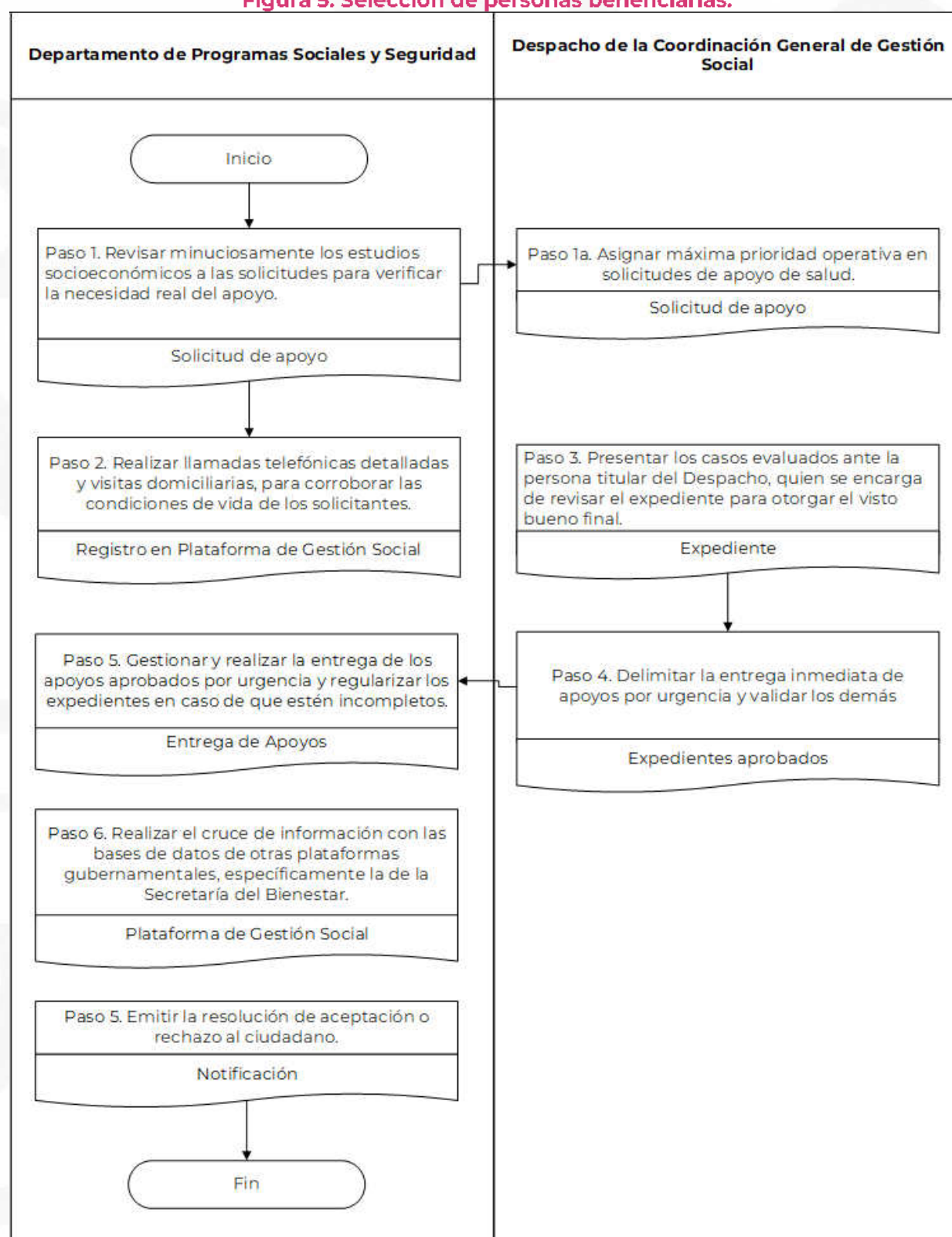
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Solicitud de apoyos.



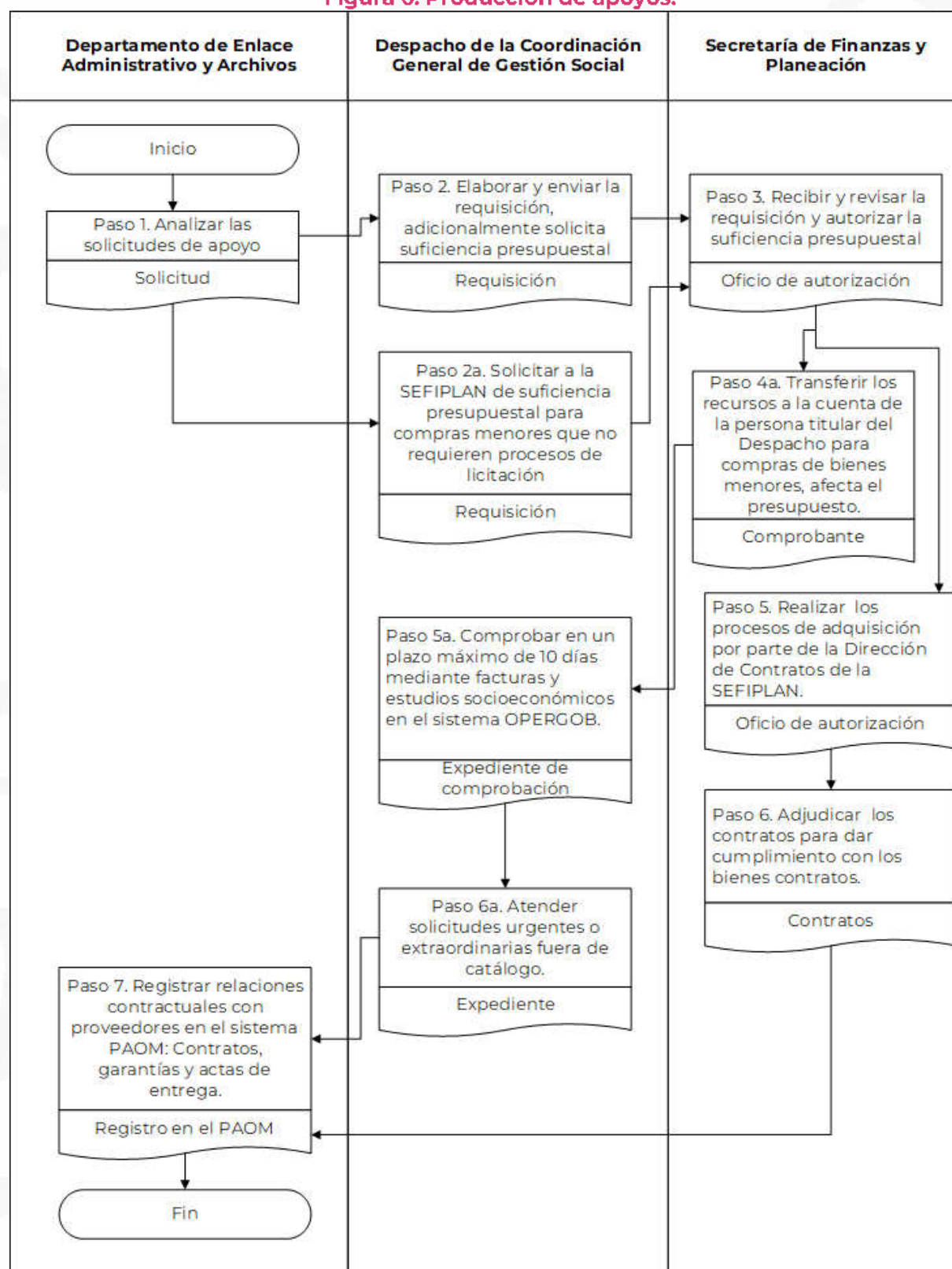
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Selección de personas beneficiarias.



Fuente: Elaboración propia

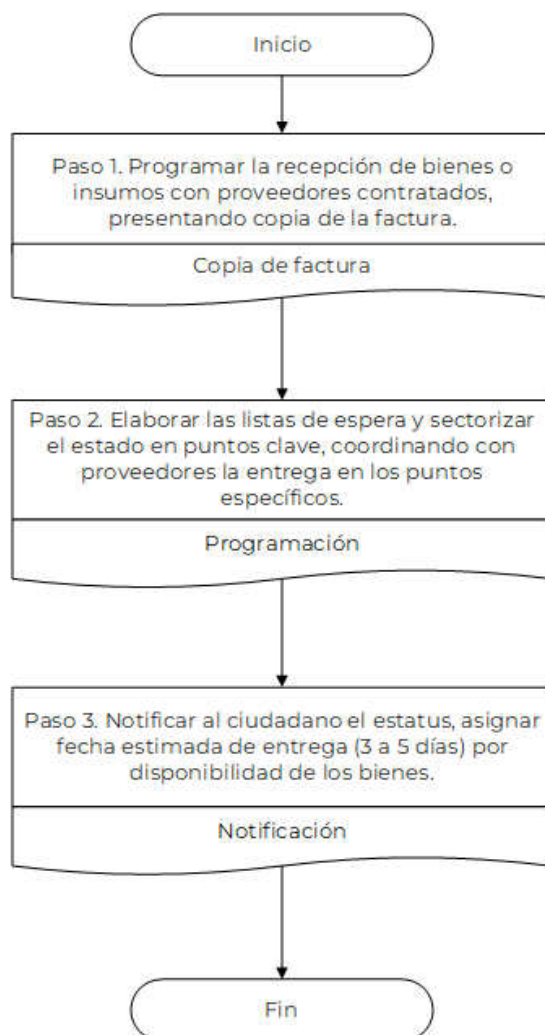
Figura 6. Producción de apoyos.



Fuente: Elaboración propia.

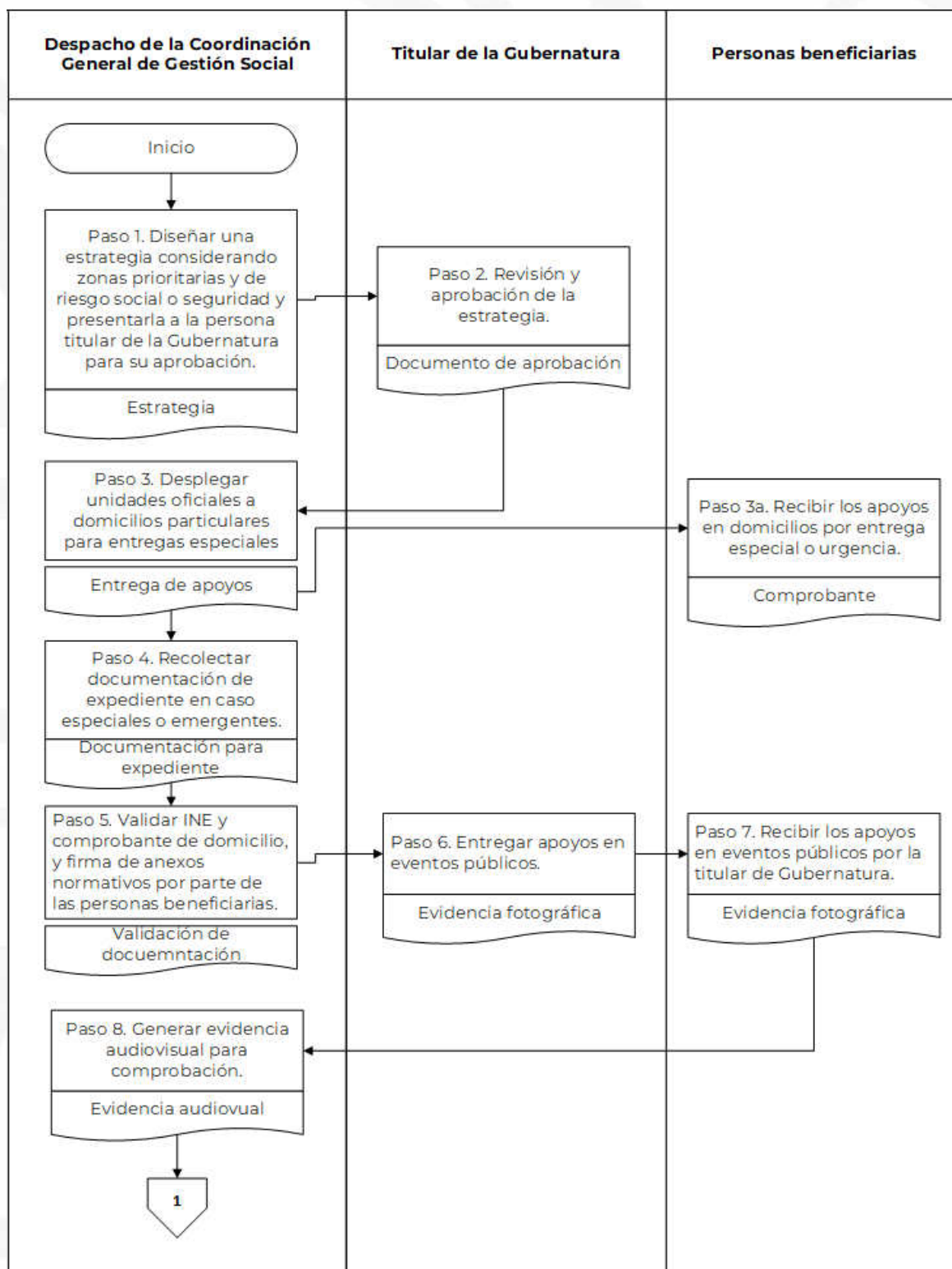
Figura 7. Distribución de apoyos.

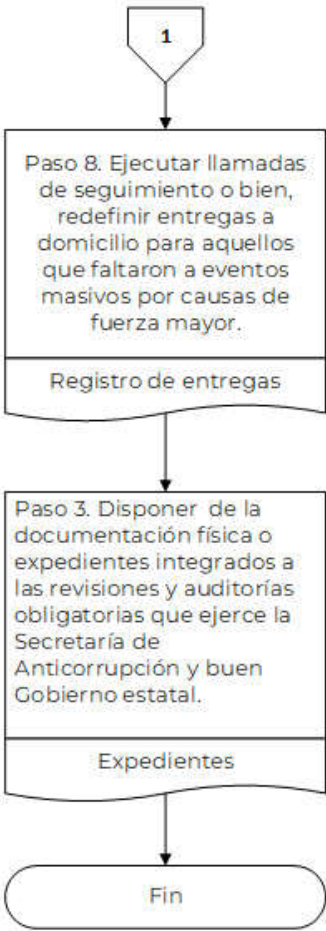
Departamento de Programas Sociales y Seguridad



Fuente: Elaboración propia.

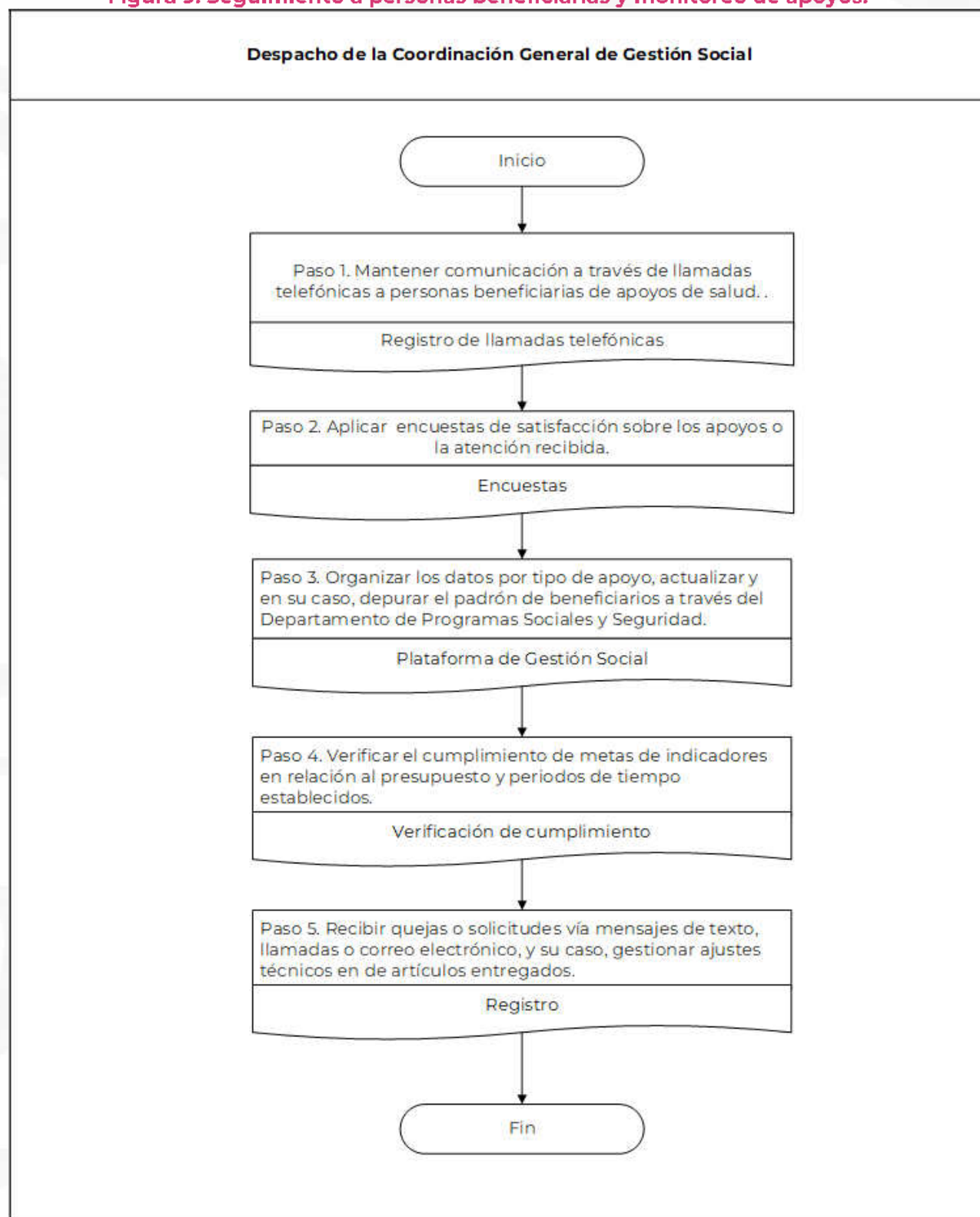
Figura 8. Entrega de apoyos.



Despacho de la Coordinación General de Gestión Social	Titular de la Gubernatura	Personas beneficiarias
 <pre> graph TD 1[1] --> P8[Paso 8. Ejecutar llamadas de seguimiento o bien, redefinir entregas a domicilio para aquellos que faltaron a eventos masivos por causas de fuerza mayor.] P8 --> R1[Registro de entregas] R1 --> P3[Paso 3. Disponer de la documentación física o expedientes integrados a las revisiones y auditorías obligatorias que ejerce la Secretaría de Anticorrupción y buen Gobierno estatal.] P3 --> R2[Expedientes] R2 --> Fin([Fin]) </pre>		

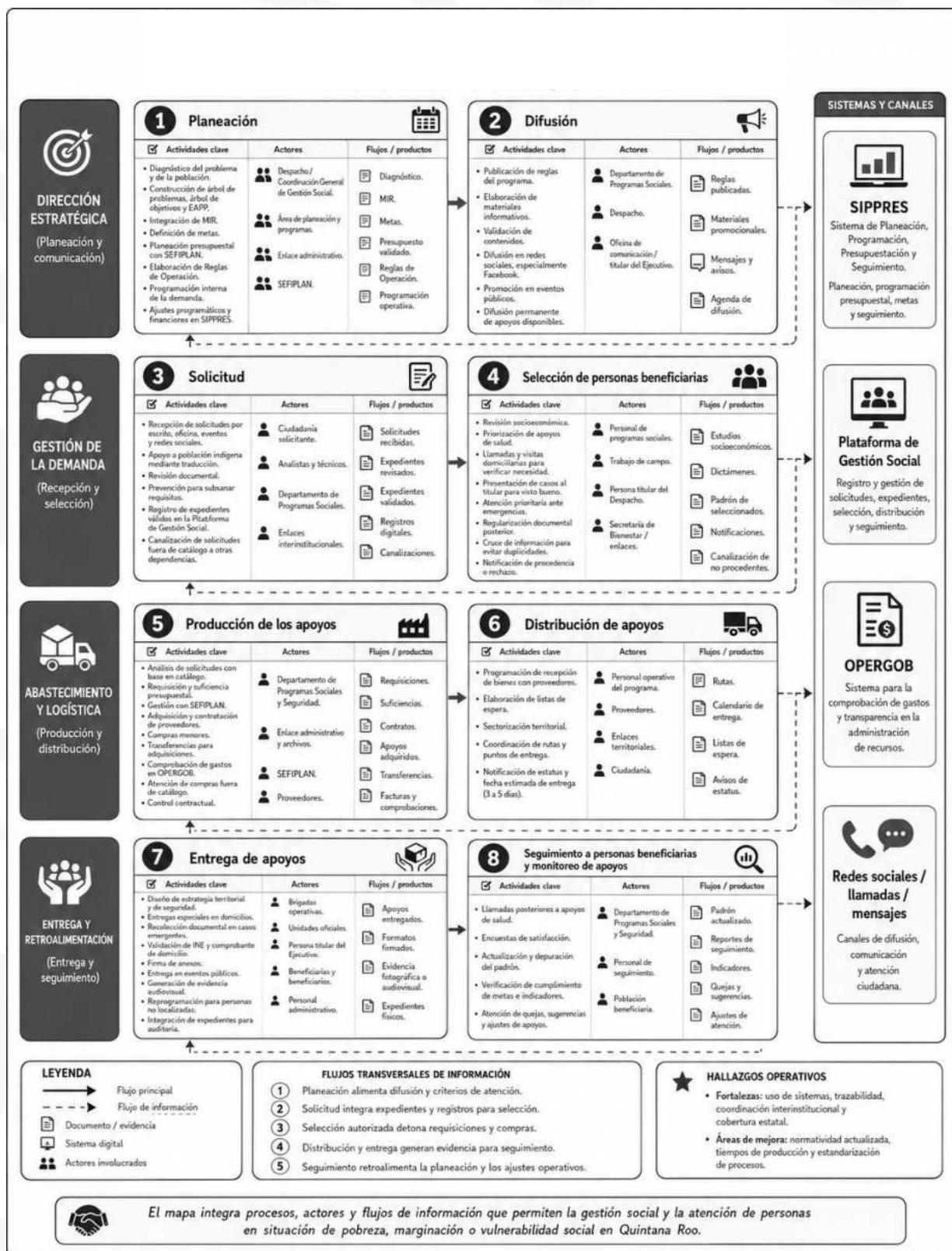
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Mapa de procesos del Programa S011.



Fuente: Elaboración propia.

IV. 3 Valoración Operativa

En función del análisis documental y de las entrevistas estructuradas al personal sustantivo relacionada con la operación del programa, se realizó la **Cédula de Valoración Operativa del Programa** (Anexo 2) el cual integra un análisis cualitativo sobre los ocho procesos del MGP del Programa presupuestario S011 Gestión Social.

Este se logra a través de 11 criterios que permiten emitir juicios de valor sobre la consistencia de los procesos y el nivel de cumplimiento.

Descripción de Componentes e Involucrados. La relación que guardan los componentes con las actividades dentro de cada proceso, así como el nivel de involucramiento del personal se percibe mejorable, en virtud los vacíos normativos y operativos del programa. Lo cual se debe al poco tiempo de creación del Despacho y su operación acelerada con el programa evaluado, careciendo de instrumentos operativos que regulen actividades fundamentales.

Pese a esto, logra cumplir el objetivo principal del programa, entregando apoyos asistenciales y de salud a personas en situación de pobreza, marginación y/o vulnerabilidad social.

Consistencia con Indicadores. En relación a la vinculación entre los indicadores y el proceso real del programa existe consistencia, aunque es mejorable derivado de los vacíos en la difusión y la producción de bienes principalmente. La mayor consolidación en esta correlación se logra en el proceso de entrega y la Selección de personas beneficiarias, canalizando solicitudes de colaboración interinstitucional.

Límites de procesos. Éstos aún requieren atención, derivado del poco tiempo de creación e implementación, tanto de la Unidad Responsable como del programa, por lo que, los procesos que establecen de mejor forma los límites son la planeación y la entrega de apoyos, siendo los más vulnerables la difusión, producción de apoyos y la Selección de personas beneficiarias.

Insumo – tiempo. A pesar de ser un programa con un cierre presupuestal y administrativo prolongado (abierto hasta que se agotan los recursos), logra articular la relación insumo-tiempo en los procesos de planeación, solicitud y entrega de apoyos, ya que en las Reglas de Operación se encuentran definidos. Una de las mayores carencias las posee la producción de apoyos, en la que no se establecen plazos para requisitar, licitar, adjudicar y firma de contratos.

Los dos componentes: “Ciudadanía en situación de pobreza y desigualdad del Estado de Quintana Roo, solicitan apoyo asistencial, atendidas” y “Ciudadanía en situación de pobreza y desigualdad del Estado de Quintana Roo, solicitan apoyo a la salud, atendidas” manejan tiempos con mayor precisión en los procesos de solicitud, Selección de personas beneficiarias y entrega, en comparación con la difusión y producción de apoyos, que poseen ambigüedad en los tiempos.

Insumo – personal. Es destacable el poco personal que posee el Despacho para cumplir con el programa, de acuerdo con la *Plantilla de Personal* (DCGGS, 2025) cuentan con dos Jefaturas de Departamento, cinco Técnicos Profesionales y tres Analistas para desarrollar los procesos identificados en el presente documento, lo cual resalta la importancia de

contar con instrumentos operativos que gestionan de forma eficiente los tiempos.

Al respecto, utilizan la tecnología para automatizar las solicitudes de apoyos y el seguimiento, a través de la Plataforma de Gestión Social y las redes sociales para cumplir los objetivos previstos.

Insumo – financiero. Los recursos asignados al programa son insuficientes directamente para los procesos de producción y entrega de apoyos, esto debido a la reducción presupuestal del 70% con respecto al presupuesto aprobado.

Esto puede crear limitaciones estructurales a la proyección de población por beneficiar y puede redireccionar la priorización y focalización, sin que exista evidencia al respecto.

Insumo – infraestructura. La Unidad Responsable confirmó fortaleza operativa en función de la infraestructura de equipo de cómputo y mobiliario de oficina, parque vehicular y servicios básicos, así como software para el programa según lo establecido en los documentos de *Relación de Recursos Materiales*, *Relación de Infraestructura* (DCGGS,2025).

La infraestructura descrita permite el cumplimiento de todos los procesos sustantivos, ya que contribuyen al desarrollo de las actividades establecidas en la Matriz de Equivalencias, no obstante, contribuyen en mayor proporción a la planeación, solicitud y entrega de apoyos.

Articulación de productos. La generación de insumos en cada proceso es indispensable, posibilitan la consecución y articulación, coadyuvando con mayor relevancia en el proceso de entrega de apoyos, ya que representa la

consumación del objetivo del programa. En ese sentido, en cada uno de los procesos no se diferencian de manera clara, salvo planeación, solicitud y entrega de apoyos.

Sistemas de información. Están presentes de manera preponderante en cuatro de los procesos, destacando la planeación (SIPPRES), solicitud (Plataforma de Gestión Social), producción de apoyos (OperGob) y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos (Plataforma de Gestión Social); representando una fortaleza en la implementación de cada uno, reduciendo tiempo, mejorando el registro y control, así como la seguridad de la información.

Coordinación institucional. Es acotada, en virtud de que el programa no requiere elevada colaboración interinstitucional, a reserva los procesos de planeación y producción de apoyos (con SEFIPLAN) y Selección de personas beneficiarias (interinstitucional por canalización de solicitudes según su naturaleza).

Este criterio, fortalece el trabajo colaborativo entre las Dependencias y Entidades estatales, incluso abre la posibilidad de colaboración con otros órdenes y poderes de gobierno.

Pertinencia territorial. Se cumple, ya que las Reglas de Operación (DCGS, 2025) establecen que la cobertura del programa es estatal, es decir, pueden participar solicitantes de los 11 municipios. De esta forma, la distribución y entrega de apoyos, se realizan considerando las distancias y ubicaciones estratégicas del Estado.

Importancia estratégica. Todos los procesos, son relevantes, sin embargo, Selección de personas beneficiarias, producción y entrega de apoyos, representan actividades elementales para consolidar el propósito del programa, eligiendo conforme a reglas y entregando con pertinencia y oportunidad a las personas beneficiarias.

Satisfacción de personas beneficiarias. Con la medición de la satisfacción ciudadana se cumple en el último proceso “Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos”, a través de comunicación por redes sociales, llamadas y mensajes para conocer la satisfacción y en caso, la corrección o cambio de apoyo por defecto, etc.

Por ello, los criterios se cumplen de manera parcial en los procesos, reflejando la oportunidad de consolidar una mecánica operativa, con lineamientos y manuales que garanticen la óptima implementación del Programa presupuestario S011.

Cuellos de botella. Las principales barreras que generan ineficiencia se dan en la **Producción de apoyos**, dada la interacción institucional entre el Despacho y la SEFIPLAN para la suficiencia de recursos, transferencia y comprobación. Asimismo, en la **Solicitud**, en virtud de que son 3 canales para hacerlo, uno oficial, los demás (Redes sociales y eventos públicos) están fuera de las Reglas de Operación.

IV. 4 Grado de Consolidación Operativa del Programa

Para la determinación del nivel de consolidación operativa actual, se retoma un enfoque metodológico que mide el grado de madurez institucional a través de la coexistencia y solidez de seis variables preponderantes (Anexo 3):

1. **Normatividad:** El marco jurídico e institucional que regula la operación y sus mecanismos de control.
2. **Conocimiento del programa:** La apropiación técnica y operativa del diseño del programa por parte del personal operativo.
3. **Estandarización de procesos:** La existencia de manuales y procedimientos homogéneos que mitigan riesgos.
4. **Monitoreo:** El seguimiento sistemático a las metas e indicadores establecidos para tomar decisiones oportunas.
5. **Mejora continua:** Los mecanismos de retroalimentación para la optimización operativa y la gestión del cambio.
6. **Medios de verificación:** Las fuentes de información y evidencias que sustentan los resultados, considerando su fiabilidad y objetividad.

En el Anexo 3, se establecen hallazgos y recomendaciones puntuales y se asigna la ponderación cualitativa y cuantitativa para la integración de la valoración final del Programa presupuestario S011.

En ese sentido, **la consolidación de los procesos el Programa S011 obtuvo 14 de los 30, por lo que se clasifica en un nivel bajo (46.66%).**

Con base en los siguientes fundamentos de análisis.

Normatividad. Como se ha destacado previamente, es un área nueva encargada de un programa de reciente creación, si bien no en sus componentes, sí en su operación completa. En ese sentido, posee un marco normativo limitado.

Conocimiento del Programa. Derivado de la información documental otorgada y las entrevistas al personal, se identifica que el personal posee conocimiento sobre la implementación de la política pública. Cabe destacar que, ese conocimiento aún no está organizado o estructurado de manera lógica, sino con base en la experiencia de la misma operación.

Estandarización operativa. Esta se logra en el proceso de Planeación, por los atributos normativos en el marco estatal, ya que todos los entes públicos se sujetan a los plazos, productos y formatos. En relación a los demás procesos, no se cumple, por la carencia de manuales de organización y procedimientos.

Monitoreo. El programa solo monitorea a través del proceso de Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, haciendo uso del registro de la Plataforma de Gestión Social, además de reportar trimestralmente el avance y cumplimiento de los indicadores de la MIR.

Mejora continua. Solo los procesos de Planeación, Solicitud y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, generan a través de los sistemas, información para la mejora, ya que el uso de la tecnología permite una identificación oportuna de correcciones que derivan en la consolidación de las actividades integradas al proceso.

Medios de verificación. Los integrados a la MIR guardan consistencia con el proceso de distribución y entrega principalmente, con oportunidad de mejora en difusión, solicitud, Selección de personas beneficiarias y producción de apoyos.

Cabe destacar que, en reiteradas ocasiones omiten las Reglas de Operación en la implementación, generando desorganización con los medios de recepción de solicitudes, lo cual debilita la consistencia de los procesos subsecuentes.

IV. 5 Síntesis del análisis de procesos

En función del análisis realizado a los procesos del Programa presupuestario S011, se identifica una consolidación baja con los criterios revisados, esto debido a factores de su naturaleza como creación de la Unidad Responsable y ser un programa nuevo.

Posee una operación acelerada que generó vacíos normativos y operativos, al carecer de manuales de organización y procedimiento, o en su caso, lineamientos generales más allá de las Reglas correspondientes.

Se visualiza una consistencia general entre indicadores y los procesos de planeación, solicitud y entrega de apoyos (establecidos en las Reglas de Operación y con tiempos precisos), no así con la difusión, Selección de personas beneficiarias y la producción de apoyos, mostrando vulnerabilidad, ambigüedad en los plazos, licitaciones y contratos.

Destaca en el uso de la tecnología a través de sistemas de información y operación (SIPPRES, OperGob y la Plataforma de Gestión Social), así como una

robusta infraestructura material (cómputo, mobiliario y vehículos) para el cumplimiento de los objetivos.

Asimismo, opera bajo una consistente coordinación interinstitucional para evitar las duplicidades de apoyo con la Secretaría de Bienestar, y canalizar solicitudes de apoyo fuera del alcance de los que otorga, pero relacionados con el objeto de otras Dependencias o Entidades estatales para su posible atención.

La oportunidad de mejoramiento de los procesos radica en la definición de la organización de la estructura que opera el programa, así como los procedimientos que deben de seguir para conseguir la eficiencia, la eficacia y los resultados.

IV. 6 Recomendaciones del análisis de procesos

Para fortalecer y consolidar la madurez operativa del programa, se emiten las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1. Elaborar y publicar el Manual de Organización del DCGGS, que establezca la organización interna del DCGGS definiendo de forma clara las áreas y sus atribuciones para un funcionamiento adecuado, las cuales estarán en función de los procesos administrativos y los programas que opere la Unidad Administrativa.

Recomendación 2. Elaborar y publicar el Manual de Procedimientos del DCGGS, que defina los procedimientos sustantivos de las áreas de la Unidad Responsable del programa, en este se podrá desarrollar los relacionados con el

programa presupuestario S011, fortaleciendo los procesos de difusión, solicitud, producción de apoyos y Selección de personas beneficiarias.

Recomendación 3. Fortalecer las Reglas de Operación en función de la actualización del diseño del programa, definiendo de forma precisa los tipos de población para el establecimiento de metas de población beneficiada.

Asimismo, redefinir los canales por los cuales se reciben las solicitudes de apoyo, debido a que, con la información analizada, frecuentemente se rompen los canales establecidos en las Reglas, lo cual debilita y crea desorganización en los procesos subsecuentes.

Se sugiere la incorporación de más áreas participantes en el proceso de Selección de personas beneficiarias, en virtud de que actualmente la atribución la tiene la persona titular del Despacho, lo cual puede vulnerar la objetividad o imparcialidad, por lo que, al incluir a más representantes de áreas legítima, asegura y garantiza un proceso sustentado, evitando posibles observaciones de auditoría.

V. Matriz de análisis de género

En esta sección se analiza de manera transversal la incorporación de la perspectiva de género en el ciclo operativo del Programa presupuestario. A través de la **matriz de análisis de género** y de la **valoración de su grado de transversalización**, se identifican posibles brechas de acceso, barreras de acceso y estructurales entre mujeres y hombres, así como diferencias en la operación del Programa. Lo anterior, con el fin de emitir recomendaciones técnicas viables que promuevan la igualdad de oportunidades (anexo 4).

La **Matriz de Análisis de Género**, evalúa las **ocho** fases del MGP, a través de preguntas orientadoras para cada etapa (incorporadas en el guion de entrevista, anexo 6), cruzándolas con variables analíticas fundamentales como el tiempo, la ubicación territorial, las labores de cuidado y la brecha digital, con el propósito de visibilizar cómo la operación logística afecta de manera diferenciada a mujeres y hombres.

Con dicha Matriz (anexo cuatro), se valora si la **planeación** contempla brechas de origen, si la **difusión** y los requisitos de **solicitud** son accesibles, y si los criterios de **selección** evitan sesgos excluyentes. Asimismo, se analiza si la **producción** de los bienes atiende necesidades físicas diferenciadas, si la **distribución** territorial y los horarios de **entrega** imponen costos indirectos o barreras logísticas, y finalmente, si el **seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos** garantiza conocer el nivel de satisfacción de las personas que recibieron apoyos.

En relación al proceso de planeación, no incorpora un enfoque de género en el diagnóstico, tipos de población y Matriz de Indicadores para Resultados

(MIR) ya que caracteriza a la población con criterios como “en situación de pobreza”, “marginación” o “vulnerabilidad social”, pero sin precisar a mujeres u hombres, es decir, es a la población que cumple requisitos y desea solicitar los apoyos establecidos.

La difusión es un proceso corto y con pocos involucrados, sin que se establezcan mecanismos de verificación metodológicos, no incorporando elementos que favorezcan a la igualdad sustantiva entre hombres y mujeres en la difusión de la intervención.

En el proceso de solicitud, las Reglas de Operación no limitan el acceso de las mujeres al programa, pero tampoco, establecen criterios que impulsen una mayor participación de las mujeres; toda vez que es un programa que funciona por demanda, las personas que necesitan los apoyos realizan su solicitud de manera abierta y por los canales establecidos.

Los criterios de selección no generan sesgos, de hecho, la población beneficiada del ejercicio fiscal 2025 está compuesta por mujeres en mayor proporción. Asimismo, la Plataforma de Gestión Social permite generar información desagregada y automatizada considerando, edad, sexo, dirección, municipio, etc, coadyuvando al enfoque de género.

La intervención pública canaliza la entrega de subsidios y beneficios a través de dos vertientes principales: la modalidad asistencial y la modalidad de salud, contemplando un catálogo diversificado de apoyos que la población objetivo puede tramitar de manera directa.

Dicha multiplicidad de alternativas refleja que el programa incorpora un criterio analítico de diferenciación en su oferta; no obstante, se aplica de forma

parcial, existiendo áreas de oportunidad para alinear con mayor precisión los tipos de apoyo vigentes con los perfiles socioeconómicos o de género.

La Unidad Responsable diseña una estrategia logística orientada a coordinar a los proveedores, buscando con ello garantizar la entrega eficiente de los apoyos otorgados de acuerdo con su programación.

Sin embargo, dicho esquema omite una variable crítica de accesibilidad: la disponibilidad de tiempo de las beneficiarias, particularmente de aquellas que son jefas de familia o trabajadoras, al no considerar las jornadas laborales o las cargas de trabajo doméstico y de cuidados no remunerados que enfrentan estas mujeres.

Por lo que un área de oportunidad es el establecimiento de un mecanismo de programación de entregas que considere las barreras operativas, posibilitando conciliar las actividades cotidianas con la recepción de los beneficios de la población objetivo.

Por otro lado, los mecanismos establecidos para la entrega de los beneficios se articulan de manera diversificada en función de la naturaleza del apoyo, en virtud de que, como regla general, las dispersiones se realizan a través de actos públicos encabezados por la titular de la Gubernatura o de manera directa en las instalaciones y sedes oficiales de la administración.

Pese a esto, el diseño contempla esquemas de proximidad y atención domiciliaria en las viviendas de las personas beneficiadas; esta última se activa de manera estratégica o emergente, según las especificaciones técnicas o situación de emergencia.

De igual manera, la Plataforma de Gestión Social constituye una herramienta tecnológica sustantiva que permite el monitoreo y seguimiento de las personas beneficiarias del programa, ofreciendo la capacidad de procesar información estadística con desagregación por sexo.

Complementado su función con mecanismos de comunicación directa, tales como redes sociales, correo electrónico y contacto telefónico, habilitando dinámicas para captar la percepción y el nivel de satisfacción de la población que recibió apoyos.

Por ello, el nivel de consistencia en la incorporación del enfoque de género en cada proceso, se percibe parcial, lo que refleja la oportunidad de actualizar los instrumentos normativos u operativos considerando la transversalización de género y la igualdad sustantiva.

V. 1 Grado de Transversalización de la Perspectiva de Género

En continuación con lo anterior, se incorpora un análisis de **transversalización de la perspectiva de género** en la operación del Programa, el cual se examina a través de la presencia y cumplimiento de **cuatro dimensiones** institucionales (anexo cinco). Estos elementos evaluados son: el **diagnóstico con enfoque de género**, la infraestructura de un **padrón desagregado** por sexo, la existencia de **acciones afirmativas** y el diseño de los **indicadores de la MIR**¹².

Para determinar este grado de transversalización, la metodología otorga una calificación a cada dimensión. Si se identificó que el programa cumple satisfactoriamente se le asigna **un punto**, si el elemento evaluado tiene un cumplimiento parcial suma **punto cinco** puntos, y si no cumple suma **cero**. De esta forma, el instrumento cuenta con un puntaje máximo posible de **cuatro puntos**.

Posteriormente, se aplicó una fórmula matemática que divide el número de elementos que cumplen entre el total de elementos evaluados, y el resultado se multiplica por **cien** para obtener un porcentaje. Este cálculo estadístico permite medir objetivamente el grado de institucionalización de la perspectiva de género. El resultado obtenido clasifica a la intervención en **cuatro categorías** analíticas. Se considera un grado **Alto** (80 al **cien** por ciento), un grado **Mediano** (50 al 79 por ciento), un grado **Bajo** (**uno** al 49 por ciento), o bien, un nivel **Nulo** (cero) cuando la operación del Programa no cumple con ninguno de los elementos mínimos evaluados.

¹² El diseño metodológico de la Cédula de Valoración (anexo 5) es de elaboración propia de la instancia evaluadora, con base en los parámetros de análisis institucional del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES, 2020) y las directrices de la guía sobre transversalización de la perspectiva de género en la producción estadística de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024).

En ese sentido, el grado de transversalización de la perspectiva de género del Programa presupuestario S011 Gestión Social, se calculó con la asignación de una puntuación para cada elemento, a partir del cual se obtuvo un cociente entre el puntaje alcanzado y el máximo posible, otorgándoles un nivel de madurez **Bajo equivalente al 12.5%.**

Diagnóstico con enfoque de género. La documentación al respecto no considera en el análisis un enfoque de género, que incluya datos y estadísticas sobre la población femenina que vive el problema, sino se limita a indicar la población general en situación de pobreza, marginación o vulnerabilidad social.

Padrón Desagregado. A través de la Plataforma de Gestión Social, la cual se utiliza para registrar las solicitudes y dar seguimiento a beneficiarios, si genera estadísticas desagregadas por sexo y demás datos de las personas que recibieron apoyos. Si bien es importante destacar que, la población beneficiaria del 2025 en su mayoría fueron mujeres, no es posible inferir un enfoque de género porque no se establecieron cuotas mínimas de la participación de mujeres en la intervención.

Acciones afirmativas u operación inclusiva. La intervención pública no incorpora acciones de este tipo, ya que está abierta a toda la población que reúna los requisitos y solicite el apoyo.

Indicadores de género en la MIR. Como se ha mencionado anteriormente, los indicadores están enfocados en medir los entregables y la vinculación interinstitucional, sin evidencia de enfoque de género integrado en estos.

En síntesis, resulta de gran valor la incorporación en el diagnóstico del enfoque de género, así como en las Reglas de Operación, indicando mecanismos que garanticen una participación mínima de la población femenina que solicita los apoyos. Asimismo, considerar en la distribución y entrega de apoyos los tiempos de ocupación de jefas de familia o población femenina en trabajos formales, reduciendo las brechas de desigualdad de género.

V.2 Síntesis del análisis de género

El programa presupuestario S011 Gestión Social, posee una madurez de enfoque de género baja, situándose en un 12.5 por ciento de la escala general, debido que cuenta parcialmente con un criterio (Padrón Desagregado por Sexo: Plataforma de Gestión Social) de los cuatro establecidos.

Esto se debe en gran medida, al poco tiempo de implementación del programa, ya que han sido identificadas carencias normativas y operativas, así como de diseño en la intervención.

En ese tenor, es fundamental mencionar que no es un programa cuya naturaleza esté enfocada en la población femenina, sin embargo, en la población beneficiaria destaca una mayor proporción respecto a la masculina.

Por ello, es fundamental incorporar el enfoque de género en todo el programa, desde el diagnóstico y planeación hasta el seguimiento de la población beneficiaria, para consolidar madurez con perspectiva de género.

V.3 Recomendaciones en materia de género

Para fortalecer el enfoque de género en la operación del programa, se emiten las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1. Incorporar el enfoque de género en el Diagnóstico del Programa, definiendo claramente en los tipos de población, e integrarlo en las Reglas de Operación, estableciendo una cantidad mínima de apoyos dirigidos a mujeres para fortalecer la transversalización.

Recomendación 2. Implementar una estrategia de difusión que incorpore acciones de difusión dirigidas exclusivamente a mujeres como reuniones, live en redes sociales, eventos específicos, diseñando material audiovisual con enfoque de género y en su caso, traducidos en los idiomas nativos de la entidad.

Recomendación 3. Considerar el establecimiento de criterios de priorización con enfoque de género, desde el formato de solicitud o en caso, de manera específica en los criterios de elegibilidad o Selección de personas beneficiarias de las Reglas de Operación.

Recomendación 4. Fortalecer la Plataforma de Gestión Social incorporando elementos de desagregación etaria, condición demográfica, estadísticas sobre violencia, ocupación, etc.

Recomendación 5. Considerar la incorporación de mecanismos que posibiliten a las mujeres que desempeñan actividades en el hogar o laborales con empleadores, programarse para acudir a los lugares o sedes donde se distribuirán los apoyos.

VI. Hallazgos y resultados

En la presente sección se sintetizan los **hallazgos y resultados** obtenidos en los apartados **III, IV y V** referentes al diseño, los procesos y la perspectiva de género del Programa. Los hallazgos reflejan la realidad operativa de la Política Pública, identificando sus fortalezas, las áreas de oportunidad y los cuellos de botella logísticos. Asimismo, se documentan las inconsistencias que existen entre el diseño normativo y la ejecución diaria. De forma transversal, el análisis integra la perspectiva de género para visibilizar las brechas de acceso y las barreras territoriales que enfrentan las mujeres.

Como resultado del ejercicio de evaluación, se emitieron **21 recomendaciones** para orientar la mejora de la intervención, las cuales cumplen con **seis criterios de calidad**: en primer lugar, **Relevancia**, enfocándose en la atención de problemáticas sustantivas del Programa; **Viabilidad**, para ejecutarse de manera factible con los recursos financieros, humanos, tecnológicos y de tiempo disponibles; **Claridad**, de modo que la propuesta define con precisión la acción requerida y el actor responsable de su ejecución; **Pertinencia** con la realidad operativa del Programa; **Enfoque a resultados**, orientado a generar un impacto directo en el cumplimiento de las metas e indicadores de desempeño; y **Perspectiva de género**, para identificar y mitigar las brechas de acceso, asimetrías de tiempo o cargas de cuidado que afecten diferenciadamente a la población.

Estas recomendaciones se desglosan en el cuadro tres, en el que cada hallazgo se vincula con su respectiva propuesta de mejora, las cuales se clasifican según el ámbito de impacto en los siguientes rubros:

- **Normativo:** Requerimiento de adecuaciones o modificaciones al marco legal, reglas de operación o lineamientos que rigen el Programa.
- **Operativo:** Mejoras en los procesos logísticos, distribución y actividades de campo en el territorio.
- **Tecnológico:** Actualizaciones, desarrollos o adaptaciones en las plataformas informáticas y sistemas de información.
- **Organizacional:** Ajustes en la coordinación, atribuciones y comunicación entre las áreas o dependencias participantes.

De igual manera, la matriz define el nivel de **prioridad** de cada directriz, clasificándolas como **alta, media o baja** en función de la urgencia estratégica y el impacto estructural que tienen para resolver los cuellos de botella del programa. Finalmente, se precisa la **unidad administrativa** responsable de implementar la mejora, detallando explícitamente cuál es la contribución de cada medida para garantizar la **igualdad de género** y erradicar las barreras de acceso.

Cuadro 5. Recomendaciones.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
1. Se cuenta con un Diagnóstico que no integra adecuadamente datos actuales, tipos de población, así como la base teórica sobre la intervención.	Actualizar el diagnóstico del Pp que fundamente el estado situacional de la problemática y posibilite una mejor identificación de causas y efectos. Este puede incluir no sólo datos sobre la pobreza, marginación o vulnerabilidad, sino también información sobre la atención de peticiones ciudadanas o solicitudes de apoyo demandados por la población.	Normativa / Diseño	Alta	Despacho de la Coordinación General de Gestión Social/Departamento de Programas Sociales y Seguridad	No aplica.
2. La construcción de los Árboles de Problemas y Objetivos posee mejora sustantiva en la definición del problema.	Mejorar la identificación del problema central en el Árbol de Problemas, integrando de manera lógica los factores causales que no solo reflejen la desconfianza social y la vulnerabilidad, sino la deficiente atención, gestión o vinculación en la resolución de necesidades sociales que requieren pronta respuesta, tomando en consideración la	Normativa / Diseño	Alta	Despacho de la Coordinación General de Gestión Social/Departamento de Programas Sociales y Seguridad	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
	siguiente propuesta: "Las personas en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo presentan deficiente atención en la gestión y resolución de sus solicitudes de apoyo ante las instancias gubernamentales".				
3. No se identifica la metodología para la cuantificación y actualización de los tipos de población del programa.	Incorporar el apartado o la metodología para la definición y cuantificación de los tipos de población. Así como una sección que justifique teórica o empíricamente la existencia del programa, la forma en la que opera y su conexión con la población objetivo que vive la situación negativa, considerando fuentes de información confiables y verificables, permitan una actualización continua de datos.	Normativa / Diseño	Alta	Despacho de la Coordinación General de Gestión Social/Departamento de Programas Sociales y Seguridad	No aplica.
4. La MIR refleja la inconsistencia detectada en los Árboles de	Actualizar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en función de la	Normativa / Diseño	Alta	Despacho de la Coordinación General de	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
problema y Objetivos, en relación al problema y a la traducción de causas directas e indirectas a Componentes y Actividades.	renovación del Árbol de Problemas, traduciendo con la sintaxis correcta las Causas Directas e Indirectas a Componentes y Actividades tomando como referencia la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo, así como el marco metodológico en la materia que emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.			Gestión Social/Departamento de Programas Sociales y Seguridad	
5. La estrategia detectada no establece metas de corto, mediano y largo plazo.	Integrar una estrategia de cobertura que establezca las metas de corto, mediano y largo plazo respecto a los tipos de población definidos, para dar un seguimiento puntual de los cambios positivos que genera la administración estatal a través de la intervención pública.	Normativa / Operativa	Media	Despacho de la Coordinación General de Gestión Social/Departamento de Programas Sociales y Seguridad	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
6. Se identifica una ausencia de marco normativo interno, ya que al ser una instancia de reciente creación, solo cuenta con su decreto, por lo que un Manual de Organización permitirá distribuir funciones a las áreas.	Elaborar y publicar el Manual de Organización del DCCGS, que establezca la organización interna del DCCGS definiendo de forma clara las áreas y sus atribuciones para un funcionamiento adecuado, las cuales estarán en función de los procesos administrativos y los programas que opere la Unidad Administrativa.	Organizacional	Alta	Despacho de la Coordinación General de Gestión Social/Departamento de Programas Sociales y Seguridad	No aplica.
7. La operación del programa requiere de manuales o lineamientos operativos que permitan una mejor gestión de las actividades sustantivas, pero no cuenta con este instrumento actualmente.	Elaborar y publicar el Manual de Procedimientos del DCCGS, que defina los procedimientos sustantivos de las áreas de la Unidad Responsable del programa, en este se podrá desarrollar los relacionados con el programa presupuestario S011, fortaleciendo los procesos de difusión, solicitud, producción de apoyos y Selección de personas beneficiarias.	Organizacional	Alta	Despacho de la Coordinación General de Gestión Social/Departamento de Programas Sociales y Seguridad	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
8. Las Reglas de Operación no establecen un cuerpo colegiado para la selección de personas beneficiarias, así como criterios de género.	Fortalecer las Reglas de Operación en función de la actualización del diseño del programa, definiendo de forma precisa los tipos de población para el establecimiento de metas de población beneficiada.	Organizacional	Alta	Despacho de la Coordinación General de Gestión Social/Departamento de Programas Sociales y Seguridad	No aplica.
9. En las Reglas de Operación se establece un canal a través del cual se reciben solicitudes de apoyo, pero en la práctica son varias vías informales que crean desorganización.	Redefinir los canales por los cuales se reciben las solicitudes de apoyo, debido a que, con la información analizada, frecuentemente se rompen los canales establecidos en las Reglas, lo cual debilita y crea desorganización en los procesos subsecuentes.	Normativa	Alta	Despacho de la Coordinación General de Gestión Social/Departamento de Programas Sociales y Seguridad	No aplica.
10. El Diagnóstico no incorpora un enfoque de género que contextualice la problemática y que desagregue a la población femenina.	Incorporar el enfoque de género en el Diagnóstico del Programa, definiendo claramente en los tipos de población, e integrarlo en las Reglas de Operación, estableciendo una cantidad mínima de apoyos dirigidos a mujeres para fortalecer la	Normativa/Diseño	Alto	Despacho de la Coordinación General de Gestión Social/Departamento de Programas Sociales y Seguridad	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
	transversalización.				
11. La difusión del programa es acotada y no incluye elementos de lenguaje exclusivo para mujeres o para personas que hablan idiomas nativos.	Implementar una estrategia de difusión que incorpore acciones de difusión dirigidas exclusivamente a mujeres como reuniones, live en redes sociales, eventos específicos, diseñando material audiovisual con enfoque de género y en su caso, traducidos en los idiomas nativos de la entidad.	Organizacional	Alta	Despacho de la Coordinación General de Gestión Social/Departamento de Programas Sociales y Seguridad	No aplica.
12. El programa no posee enfoque de género en su diseño y Reglas de Operación.	Considerar el establecimiento de criterios de priorización con enfoque de género, desde el formato de solicitud o en caso, de manera específica en los criterios de elegibilidad o Selección de personas beneficiarias de las Reglas de Operación.	Financiera / Operativa	Alta	Despacho de la Coordinación General de Gestión Social/Departamento de Programas Sociales y Seguridad	Sienta las bases sobre la incorporación del enfoque de género en el programa.
13. La Plataforma de Gestión Social desagrega parcialmente la información de solicitantes y personas	Fortalecer la Plataforma de Gestión Social incorporando elementos de desagregación etaria, condición	Tecnológica / Normativa	Alta	Despacho de la Coordinación General de Gestión Social/Departamento de	Permite conocer a la población beneficiaria con sus características más importantes, dentro de estas,

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
beneficiarias.	demográfica, estadísticas sobre violencia, ocupación, etc.			Programas Sociales y Seguridad	el impacto en la población femenina.
14. La intervención pública no considera en la distribución y entrega de apoyos barreras que impidan a las mujeres trasladarse a los lugares donde se otorgan los apoyos por su ocupaciones laborales o domésticas.	Considerar la incorporación de mecanismos que posibiliten a las mujeres que desempeñan actividades en el hogar o laborales con empleadores, programarse para acudir a los lugares o sedes donde se distribuirán los apoyos.	Operativa	Media	Despacho de la Coordinación General de Gestión Social/Departamento de Programas Sociales y Seguridad	Reduce las barreras socioculturales para que las mujeres puedan acceder a los apoyos en los tiempos estipulados.

Fuente: Elaboración propia.

Derivado del análisis **al diseño, la operatividad y la perspectiva de género** del Pp S011, se emitieron **14 recomendaciones**. Estas propuestas tienen como propósito fundamental solventar los cuellos de botella detectados para mejorar sustancialmente el desempeño de la intervención gubernamental. Asimismo, cada una de estas directrices fue estructurada garantizando su estricto apego a los **seis** criterios de calidad exigidos por los Términos de Referencia, tal como se detalla a continuación:

En la recomendación **uno**, sobre la actualización del diagnóstico que fundamente la problemática, su **relevancia** radica en incorporar datos y

estadísticas actuales, tipos de población claros y fundamentación de la intervención; resulta **viable** al requerir únicamente trabajo de análisis de gabinete en la etapa de la planeación para el siguiente ejercicio fiscal; es **clara** debido a que busca mejorar la consistencia del diagnóstico. Asimismo, es **pertinente** porque se realiza a través de la Metodología de Marco Lógico; su **enfoque a resultados** garantiza que el problema central esté actualizado, mientras que su **enfoque de género** puede mejorar al incorporar criterios en la materia.

En la recomendación **dos**, referente a la identificación del problema central, la **relevancia** consiste en definir claramente el problema y sus causas; resulta **viable** porque se realiza en el proceso de planeación del siguiente ejercicio fiscal; es **clara** al contar con la metodología para realizarlo. También es **pertinente** porque se cuenta con el tiempo necesario para lograrlo; tiene un evidente **enfoque a resultados** al lograr una mayor articulación y lógica causal, y su **enfoque de género** puede incorporarse en los indicadores.

Para la recomendación **tres**, sobre incorporar la metodología para la definición y cuantificación de los tipos de población, su **relevancia** se encuentra en definir claramente los criterios metodológicos; es **viable** al formar parte de la planeación del mismo programa; se presenta de forma **clara** y se concibe como una oportunidad de mejora. A su vez, es **pertinente** porque dota de focalización; su **enfoque a resultados** permite mayor consistencia en las metas con respecto a la población que se desea atender, mientras que su **enfoque de género** es incorporable al cuantificar el sexo en los tipos de población.

En la recomendación **cuatro**, orientada a actualizar la MIR, la **relevancia**

recae en conseguir una articulación y consistencia en la lógica horizontal resulta **viable** con fundamento en la metodología disponible; es **clara** al mejorar la consistencia del programa. Es **pertinente** porque justo se puede realizar durante la planeación del siguiente ejercicio fiscal; su **enfoque a resultados** que se tengan mejores indicadores, y el **enfoque de género** se incorpora en las métricas correspondientes.

Sobre la recomendación **cinco** de integrar una estrategia de cobertura de mayor alcance, su **relevancia** radica en trazar metas de largo alcance; resulta **viable** porque el programa lleva poco tiempo operando; es **clara** al fortalecer los objetivos de largo plazo. Es **pertinente** porque parte de esa estrategia ya está operando; su **enfoque a resultados** fomenta el desempeño; y el **enfoque de género** es aplicable para conocer el grado de beneficio por sexo en el largo plazo.

En la recomendación **seis**, de elaborar y publicar el Manual de Organización es alta **relevancia** para definición de atribuciones y funciones; resulta **viable** porque es un área de reciente creación; es **clara** debido a que delimita las áreas del Despacho. Es **pertinente** para el fortalecimiento de la organización interna; su **enfoque a resultados** garantiza una mejora organización y distribución de actividades, y su **enfoque de género** no aplica.

Para la recomendación **siete**, construir su Manual de Procedimientos adquiere **relevancia** al disminuir el riesgo en la operación; resulta **viable** porque es un área de reciente creación; es **clara** al otorgar conocimiento al personal encargado de los procesos del programa. Asimismo, es **pertinente** porque contribuye a una mejor operación e implementación; el **enfoque a resultados** se logra si disminuyen las desviaciones operativas, y su **enfoque de**

género no aplica.

En la recomendación **ocho**, respecto a fortalecer las Reglas de Operación tiene **relevancia** para establecer criterios claros de selección, canales de recepción; resulta **viable** porque solo contemplan ajustes menores; es **clara** al quedar publicadas en los medios oficiales. Es **pertinente** al generar consistencia en la operación; su **enfoque a resultados** permite una mejor implementación y menos riesgos, mientras que su **enfoque de género** no es aplicable.

En la recomendación **nueve**, sobre redefinir los canales de recepción de solicitudes su **relevancia** radica en mejorar la organización y su estandarización; resulta **viable** al mejorar el proceso de solicitud; es **clara** al proponer límites en los canales de recepción. Es **pertinente** porque solo requiere actualizarse en las Reglas; su **enfoque a resultados** permite generar eficiencia, sin aplicar en este punto un **enfoque de género**.

Respecto a la **recomendación 10**, sobre implementar en el Diagnóstico el enfoque de género con datos y estadísticas vigentes manifiesta su **relevancia** para sentar las bases al respecto; resulta **viable** porque puede realizarse durante el proceso de planeación del siguiente ejercicio fiscal; es **clara** al tomar en consideración bases metodológicas nacionales e internacionales. Es **pertinente** al ser el precedente de programas con mayor igualdad; su **enfoque a resultados** garantiza una incorporación consistente, y el **enfoque de género** se fortalece.

En la **recomendación 11**, sobre realizar una difusión con perspectiva de género es de alta **relevancia** al resaltar la importancia de que las mujeres tengan contenido exclusivo para interesarse en el programa; resulta **viable** al

ser pionero en este tipo de intervenciones con este enfoque; es **clara** al contar con material de difusión diferenciado. Resulta **pertinente** apoyar a más mujeres; su **enfoque a resultados** asegura incorporar a la población femenina paulatinamente, y el **enfoque de género** se consolida desde la difusión.

Sobre la **recomendación 12**, asegurar mayor participación de las mujeres desde las solicitudes destaca por su **relevancia** para que en el proceso de selección también sean mayor proporción; resulta **viable** porque de hecho la población beneficiaria de 2025, son más mujeres; es **clara** al incorporarse desde las Reglas de Operación y formatos. Es **pertinente** al apoyar a las personas en condición de pobreza y su **enfoque a resultados** impactará en más población con necesidades, y su **enfoque de género** logra articularse en todo el programa.

En la **recomendación 13**, fortalecer la Plataforma de Gestión Social posee una **relevancia** fundamental para la integración del Padrón de personas beneficiarias; resulta **viable** porque la plataforma ya opera; es **clara** y de fácil manejo para el personal. Es **pertinente** al generar información desagregada; su **enfoque a resultados** permite verificar la calidad de la información, y su **enfoque de género** se cumple plenamente al desagregar la información precisa para mujeres y hombres.

Para la **recomendación 14**, sobre incluir mecanismos que otorguen condiciones especiales a mujeres por ocupaciones, consolida su **relevancia** respecto al enfoque de género; resulta **viable** reconocer limitaciones socioculturales y económicas para su atención; es **clara** al quedar incorporadas en las Reglas de Operación. Es **pertinente** al incorporarlas a las reglas que ya existen; su **enfoque a resultados** comprobará los resultados obtenidos, y

dotando al programa de un sólido **enfoque de género**.

VII. Análisis FODA

En la presente sección se expone el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), el cual constituye una herramienta metodológica fundamental para evaluar los entornos interno y externo del **Programa S011**, cuyos resultados consolidados se desglosan en el cuadro tres. Mediante esta matriz, se documenta la interacción entre la gestión institucional y los factores contextuales que inciden directamente en la operación y entrega de los bienes o servicios de la intervención.

De este modo, se presentan cuatro dimensiones estratégicas que reflejan la realidad operativa de la política pública. En el ámbito interno, se detallan las fortalezas logísticas o de gestión y las debilidades normativas o presupuestarias identificadas en la dependencia; por su parte, en el entorno externo, se mapean las oportunidades de articulación interinstitucional o de mejora, así como las amenazas derivadas de factores contextuales, geográficos o tecnológicos de la población atendida.

Transversalmente, la matriz integra una valoración de las implicaciones operativas y consideraciones con perspectiva de género para cada elemento detectado. Esta estructura permite comprender cómo cada factor beneficia o afecta diferenciadamente a la población objetivo, visibilizando de manera particular las brechas de acceso, asimetrías de tiempo o cargas de cuidado que enfrentan las mujeres.

Cuadro 6. Matriz de análisis FODA.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Fortaleza	Diseño del Pp.	Cuenta con documentos programáticos – presupuestales en su diseño y con Reglas de Operación.	Contribuye a la definición de procesos y actividades sustantivas.	La integración del enfoque de género desde el diseño incrementa las barreras estructurales de desigualdad.
Fortaleza	Integración de la MIR.	Posee una Matriz de Indicadores para Resultados integrada, la cual considera apoyos que otorga.	Articula procesos vinculadores entrega de los apoyos que contempla el programa.	Con el enfoque de género en la MIR, se impulsa la igualdad en el acceso a los apoyos, así como el seguimiento.
Oportunidad	Actualización de la MIR.	Consolida la lógica causal del programa y articula los Componentes y Actividades para optimizar los resultados.	Permite focalizar las acciones sustantivas y apoyos en pro de generar los mejores resultados en la población objetivo.	Establece criterios de selección y entrega de apoyos considerando las barreras estructurales y culturales de las mujeres.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Oportunidad	Fortalecimiento de la normatividad interna	Diseñar los manuales de organización y procedimientos mejora la operación del programa.	Coadyuva a una operación más consolidada, con conocimiento normativo sustentado por parte del personal encargado.	Incorpora criterios y principios de paridad que generan igualdad sustantiva.
Debilidad	Consistencia insuficiente en la MIR.	La inadecuada identificación de la problemática central e integración de la MIR disminuyen su lógica causal.	Produce consistencia en los procesos operativos, principalmente en las solicitudes, selección y entrega de apoyos.	La insuficiente incorporación del enfoque de género provoca asimetrías respecto a la igualdad entre mujeres y hombres.
Debilidad	Insuficiente normatividad interna.	Cuenta con Reglas de Operación, pero no con manuales de organización y procedimientos.	Genera que los procesos logísticos dependen del conocimiento empírico y experimental del personal, poniendo en riesgo la estandarización operativa.	Limita la inclusión de criterios o lineamientos para impulsar las acciones afirmativas.
Debilidad	Selección unilateral de personas beneficiarias	La selección una vez que las personas solicitantes cumplen los requisitos, recae en la persona titular del Despacho.	Puede generar sesgos operativos o cuellos de botella para la producción, distribución y entrega de apoyos.	Puede desatender en tiempo a mujeres que requieran el apoyo de emergencia.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Amenaza	Reducción del presupuesto.	Los recursos económicos disponibles para el presupuesto son insuficientes respecto a la problemática que atiende.	Obliga a reducir los apoyos programados y sus metas.	Reduce la posibilidad de beneficiar a más mujeres que requieran el apoyo.

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Conclusiones

La operación establecida del Programa presupuestario S011 se cumple de acuerdo con la información proporcionada que fundamenta que los apoyos se entregan a las personas que lo solicitaron. Si bien tuvo una reducción del presupuesto inicial, se logró beneficiar a población incluida en la población objetivo, por lo que la **suficiencia de recursos es parcial**.

La **pertinencia** de la intervención gubernamental está dada en función de la cobertura establecida, la cual es estatal de acuerdo con las Reglas de Operación, respondiendo a una logística que luce estructurada (de forma más empírica) en virtud de la capacidad operativa y la demanda de apoyos, para ello, a través de los canales de difusión se logra llegar a la mayor población posible para que conozcan el programa y si reúnen los requisitos, lo soliciten.

El programa no cuenta con una normatividad interna robusta que establezca las funciones específicas y particulares, no obstante, una de sus **fortalezas** son las Reglas de Operación, permitiendo guiar las actividades

sustantivas y estableciendo los actores involucrados, derechos y obligaciones, así como los requisitos y criterios de elegibilidad.

En relación a las **debilidades** preponderantes, resalta por un lado una baja focalización del programa al querer disminuir o incidir en la medición de la población en situación de pobreza, ya que para lograr mover esa métrica es bajo un esfuerzo conjunto de la administración estatal. Por otro lado, se detecta a la centralidad de la selección de personas beneficiarias, es decir, bajo criterio de la persona titular, lo cual puede restar objetividad, imparcialidad y certeza a los resultados. Asimismo, aunque el personal relacionado con la operación del programa tiene conocimiento de las actividades sustantivas, se detecta que es con base en la experiencia en la operación.

Se destaca la consolidación de los procesos de **Planeación, Selección de personas beneficiarias y la Entrega de apoyos**, no así con la Difusión es que muy acotada y el Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos a través de llamadas o mensajes de aplicaciones telefónicas. La **propuesta de valor de la evaluación** radica en mejorar la consistencia en el diseño del programa, específicamente en reestructuración del problema y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), así como en el fortalecimiento de la normatividad interna, con reglamento interior, manual de organización y procedimientos para consolidar una operación optimizada.

Como **prioridades de mejora**, destaca la actualización de las Reglas de Operación, que incluya algún mecanismo de selección más plural y que articule los canales a través de los cuales se reciben las solicitudes de apoyo. Asimismo, se percibe importante el incremento de recursos presupuestarios

para el programa, para lograr metas más consistentes. El **sentido estratégico** de estas recomendaciones deriva en el fortalecimiento de la operación inmediata a través de las Reglas y precisando criterios y mecanismos que generen articulación, estandarización e institucionalización de los procesos.

Asimismo, los procesos que integran el programa se implementan bajo un **enfoque de neutralidad universal que no incorpora una perspectiva de género** transversal, invisibilizando las vulnerabilidades de forma particular pueden padecer las mujeres incluidas en la población objetivo. Por lo que se identifican **barreras de acceso y asimetrías de información** derivadas de procesos que no establecen criterios de género o paridad en el acceso, selección y entrega de apoyos. Es necesario señalar que, si bien dentro de la población beneficiaria del programa en 2025, en su mayoría está integrada por mujeres, esto se da de forma inercial, no porque así esté establecido en la normatividad.

Ficha técnica

Cuadro 7. Ficha técnica de la evaluación.

Concepto	Información
Nombre del despacho evaluador/persona física	Evaluare Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V.
Nombre de la persona coordinadora de la evaluación (despacho evaluador/persona física)	Yirlean Dayana Ramos Feria
Nombres de las principales personas colaboradoras (despacho evaluador/persona física)	María Isabel Garrido Lastra Atenea Vergara Ortega Eder Noda Ramírez

Concepto	Información
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Despacho de la Coordinación General de Gestión Social
Nombre de la persona titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Yesica Guadalupe de los Santos Aguilar
Tipo de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación Directa
Costo total de la evaluación (número y letra)	\$233,000.00 (Doscientos treinta y tres mil pesos 00/100 MXN)
Fuente de financiamiento	Recursos de Libre disposición de origen Estatal 2026

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). *Guía para la transversalización de la perspectiva de género en la producción estadística*. Naciones Unidas.

Evaluare. (2026). *Entrevista Despacho de la Coordinación General de Gestión Social*. Trabajo de campo de la Evaluación de Procesos.

Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) e Instituto Aguascalentense de

- las Mujeres (IAM). (2008). *Manual Metodológico para la Transversalización de la Perspectiva de Género en el Marco del Modelo de Excelentia*. Gobierno Federal.
- Despacho de la Coordinación General de Gestión Social. (2023). *Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Despacho de la Coordinación General de Gestión Social. (2025). *17 Padrón de beneficiarios 2025*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Despacho de la Coordinación General de Gestión Social. (2025). *Árbol de Problemas del Pp S0111*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Despacho de la Coordinación General de Gestión Social. (2025). *Contrato de Adquisición DGE/CAG/DCGGS/01/2025*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Despacho de la Coordinación General de Gestión Social. (2025). *Cuantificación de poblaciones 2023, 2024, 2025*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Despacho de la Coordinación General de Gestión Social. (2025). *Formato MML-01-Definición del problema*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Despacho de la Coordinación General de Gestión Social. (2025). *Formatos Evaluatorios Programáticos del SIPPRES*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Despacho de la Coordinación General de Gestión Social. (2025). *Matriz de Indicadores para Resultados*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Despacho de la Coordinación General de Gestión Social. (2025). *Base de datos de beneficiarios*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Despacho de la Coordinación General de Gestión Social. (2025). *Muestra de expediente*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Despacho de la Coordinación General de Gestión Social. (2025). *Solicitud de*

apoyo.. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Despacho de la Coordinación General de Gestión Social. (2025). *Reglas de Operación del Programa Gestión Social*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.

Despacho de la Coordinación General de Gestión Social. (2026). *Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Planeación*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
1. Planeación	1.1 Definición de la problemática central	Elaborar el diagnóstico del Pp que incluya la contextualización del programa, así como la definición y cuantificación de los tipos de población (potencial y objetivo).	Sí. Documentado en Análisis del Problema y Reglas de Operación del Programa de Gestión Social.
	1.2 Construcción del Árbol de Problemas y Objetivos	Construir el Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos y la Estructura Analítica por programa Presupuestario (EAPP), aplicando la Metodología de Marco Lógico.	Sí. Documentado en Análisis del Problema, Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos.
	1.3 Alineación estratégica institucional	Identificar la contribución que se lograr hacia el Plan Estatal de Desarrollo en coordinación con la SEFIPLAN.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	1.4 Integración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	Construir el resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos de cada nivel de la MIR.	Sí. Documentado en Matriz de Indicadores para Resultados.
	1.5 Establecimiento de metas	Establecer las metas de cada uno de los indicadores de acuerdo con los objetivos de la MIR.	Sí. Documentado en Fichas Técnicas de Indicadores del programa S011.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	1.6 Planeación Presupuestal y Normativa	Asignar el presupuesto ante la SEFIPLAN.	Sí. Documentado en el documento de Consolidación de Techo Presupuestario del programa S011.
	1.7 Consolidación del presupuesto	Consolidar y validar el presupuesto operativo, con base en las necesidades ciudadanas recopiladas para la validación programática de la SEFIPLAN.	Sí. Documentado en el documento de Consolidación de Techo Presupuestario del programa S011.
	1.8 Planeación interna y operativa diaria	Programar la demanda en función de las solicitudes por los canales (oficina, audiencias o programa de radio).	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	1.9 Elaboración de Reglas de Operación	Elaborar Reglas de Operación del programa	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	1.10 Control de modificaciones programáticas y financieras	En caso de modificación a la planeación del programa el Despacho enviará solicitud de modificación de metas para actualizarse en el SIPPRES.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
2. Difusión	2.1 Consulta de la normatividad del programa	Publicar las Reglas de Operación correspondientes al programa presupuestario S011.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Gestión Social.
	2.2 Validación y autorización de contenidos	Elaborar los materiales informativos y promocionales por el Departamento de Programas Sociales para enviarlos a la oficina de la persona titular de la	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
		Gubernatura para obtener el visto bueno previo a su publicación.	
	2.3 Difusión en canales institucionales y eventos públicos	Promover el material aprobado sobre los apoyos del Pp S011 a través de las redes sociales de la Gobernadora (principalmente Facebook) y su agenda de eventos públicos.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	2.4 Difusión permanente	Difundir de manera permanente	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
3. Solicitud	3.1 Recepción de solicitudes de apoyo	Recibir las solicitudes ciudadanas a través de escritos en los eventos públicos, oficina física y redes sociales oficiales.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Gestión Social, Muestra de Expediente y Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	3.2 Fortalecimiento al acceso de pueblos originarios	Fortalecer a través traductores internos o compañeros maya-hablantes para tramitar solicitudes de personas indígenas.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	3.3 Validación documental	Revisar exhaustivamente para comprobar que los expedientes cumplan con la normativa (hasta 3 días hábiles).	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Gestión Social, Muestra de Expediente y Entrevista DCGGS S011-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	3.4 Revisión de cumplimiento	Si no cumplen con todos los requisitos, se contacta al solicitante (a través de llamadas o mensajes) para subsanar los documentos faltantes (hasta 3 días hábiles).	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Gestión Social y Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	3.5 Registro en plataforma tecnológica	Registrar las solicitudes válidas en la Plataforma de Gestión Social para seguimiento al trámite.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Gestión Social y Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	3.6 Canalización interinstitucional	Canalizar de forma interinstitucional aquellas solicitudes de apoyos no contemplados en las Reglas de Operación a través de enlaces.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
4. Selección de personas beneficiarias	4.1 Evaluación socioeconómica de las personas solicitantes	Revisar minuciosamente los estudios socioeconómicos a las solicitudes para verificar la necesidad real del apoyo.	Sí. Documentado en el Formato de Solicitud de apoyos en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	4.2 Asignación de prioridad	Asignar máxima prioridad operativa en solicitudes de apoyo de salud.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	4.3 Verificación de la necesidad	Realizar llamadas telefónicas detalladas y visitas domiciliarias, para corroborar las condiciones de vida de los solicitantes.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	4.4 Determinación de apoyos	Presentar los casos evaluados ante la persona titular del Despacho, quien se encarga de revisar el expediente (solicitud escrita y estudio) para otorgar el visto bueno final.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Gestión Social y Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	4.5 Atención prioritaria ante emergencias	Entregar de forma inmediata los apoyos en comunidades ante la instrucción directa de la Gobernadora, omitiendo temporalmente el flujo de validación estándar.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	4.6 Regularización de documentación	Regularizar las entregas inmediatas por emergencia para recabar e integrar la documentación que corresponde al expediente.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	4.7 Prevención de duplicidades y cruce de datos	Realizar el cruce de información con las bases de datos de otras plataformas gubernamentales, específicamente la de la Secretaría del Bienestar.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	4.8 Notificación de no procedencia	Emitir la resolución de aceptación o rechazo al ciudadano.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Gestión Social y Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
5. Producción o generación de apoyos	5.1 Análisis de solicitudes y requisición de apoyos	Analizar las solicitudes de apoyo por parte del Departamento de Programas Sociales y Seguridad con base en las Reglas de Operación y el catálogo definido.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Gestión Social y Entrevista DCGGS S011-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	5.2 Requisición de recursos	Elaborar la requisición y suficiencia presupuestal para enviarla a la SEFIPLAN para compras consolidadas de apoyos a través del Departamento de Enlace Administrativo y Archivos.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	5.3 Autorización de suficiencia	Recibir y revisar, y en su caso autorizar la suficiencia.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	5.4 Adjudicación y contratación de proveedores	Realizar los procesos de adquisición por parte de la Dirección de Contratos de la SEFIPLAN.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	5.5 Adjudicación de contratos	Adjudicar los contratos para dar cumplimiento con los bienes contratos.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	5.6 Comprobación de gastos no consolidados	Solicitar a la SEFIPLAN de suficiencia presupuestal para compras menores que no requieren procesos de licitación a través del Departamento de Enlace Administrativo y Archivos.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Gestión Social y Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	5.7 Transferencia de recursos	Transferir los recursos a la cuenta de la persona titular del Despacho para compras de bienes menores.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Gestión Social y Entrevista DCGGS S011-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	5.8 Modificación al presupuesto	Afectar el presupuesto del Despacho por parte de la SEFIPLAN.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Gestión Social y Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	5.9 Comprobación de gastos	Comprobar en un plazo máximo de 10 días mediante facturas y estudios socioeconómicos en el sistema OPERCOB.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Gestión Social y Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	5.10 Gestión de compras fuera de catálogo	Atender solicitudes urgentes o extraordinarias fuera de catálogo.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	5.11 Control contractual	Registrar relaciones contractuales con proveedores en el sistema PAOM: Contratos, garantías y actas de entrega.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
6. Distribución de apoyos	6.1 Planeación de la distribución con proveedores	Programar la recepción de bienes o insumos con proveedores contratados, presentando copia de la factura.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	6.2 Elaboración de estrategia	Elaborar las listas de espera y sectorizar el estado en puntos clave, coordinando con proveedores la entrega en los puntos específicos.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	6.3 Programación de entregas y atención al ciudadano	Notificar al ciudadano el estatus, asignar fecha estimada de entrega (3 a 5 días) por disponibilidad de los bienes.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
7. Entrega de apoyos	7.1 Análisis previo	Diseñar una estrategia considerando zonas prioritarias y de riesgo social o seguridad y presentarla a la persona titular de la Gubernatura para su aprobación.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	7.2 Ejecución de entregas especiales	Desplegar unidades oficiales a domicilios particulares para entregas especiales.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	7.3 Recolección de información	Recolectar documentación de expediente en casos especiales o emergentes.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	7.4 Ejecución de entregas en eventos públicos	Validar INE y comprobante de domicilio, y firma de anexos normativos por parte de las personas beneficiarias.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	7.5 Entrega de apoyos en eventos públicos	Entregar apoyos en eventos públicos por parte de la persona titular de la Gubernatura.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	7.6 Generación de evidencia	Generar evidencia audiovisual para comprobación.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	7.7 Seguimiento de beneficiarios no localizados	Ejecutar llamadas de seguimiento o bien, redefinir entregas a domicilio para aquellos que faltaron a eventos masivos por causas de fuerza mayor.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	7.8 Auditoría y control administrativo	Disponer de la documentación física o expedientes integrados a las revisiones y auditorías obligatorias que ejerce la Secretaría de Anticorrupción y buen Gobierno estatal.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	8.1 Monitoreo después de la entrega	Mantener comunicación a través de llamadas telefónicas a personas beneficiarias de apoyos de salud.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	8.2 Medición de la satisfacción	Aplicar encuestas de satisfacción sobre los apoyos o la atención recibida.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	8.3 Gestión de bases de datos y padrón de beneficiarios	Organizar los datos por tipo de apoyo, actualizar y en su caso, depurar el padrón de beneficiarios a través del Departamento de Programas Sociales y Seguridad.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Gestión Social y Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	8.4 Cumplimiento de indicadores y metas	Verificar el cumplimiento de metas de indicadores en relación al presupuesto y periodos de tiempo establecidos.	Sí. Documentado en Entrevista DCGGS S011-Evaluare.
	8.5 Atención de quejas, sugerencias y ajustes de apoyos	Recibir quejas o solicitudes vía mensajes de texto, llamadas o correo electrónico, y su caso, gestionar ajustes técnicos en artículos entregados.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Gestión Social y Entrevista DCGGS S011-Evaluare.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
1. Descripción de Componentes e Involucrados: ¿Se encuentra definida la secuencia de actividades, componentes y actores responsables del proceso?	Planeación Distribución de apoyos Entrega de apoyos	Parcial. La relación que guardan los componentes con las actividades dentro de cada proceso, así como el nivel de involucramiento del personal se percibe mejorable, en virtud los vacíos normativos y operativos del programa.
2. Consistencia con Indicadores: ¿Existe una consistencia clara entre la operación real del proceso y los indicadores de gestión de la MIR?	Planeación Entrega de apoyos	Parcial. En relación a la vinculación entre los indicadores y el proceso real del programa existe consistencia, aunque es mejorable derivado de los vacíos en la difusión y la producción de bienes principalmente.
3. Límites de los Procesos: ¿Se encuentran delimitadas las entradas, salidas y puntos de articulación de este proceso con los precedentes y subsecuentes?	Planeación Entrega de apoyos	Parcial. Requieren mayor definición, ya que tanto de la Unidad Responsable como del programa son recientes, no obstante, los que establecen de mejor forma los límites son la planeación y la entrega de apoyos.
4a. Insumo - Tiempo: ¿El tiempo real de ejecución del proceso es el adecuado y se apega a la planificación oficial del programa?	Planeación Solicitud Entrega de apoyos	Parcial. A pesar de ser un programa con un cierre presupuestal y administrativo prolongado (abierto hasta que se agotan los recursos), logra articular la relación insumo-

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
		tiempo en los procesos de planeación, solicitud y entrega de apoyos, ya que en las Reglas de Operación se encuentran definidos.
4b. Insumo - Personal: ¿El personal operativo es suficiente en cantidad, cuenta con el perfil técnico idóneo y recibe capacitación continua?	Planeación Solicitud Entrega de apoyos	Parcial. Es destacable el poco personal que posee el Despacho para cumplir con el programa, de acuerdo con la Plantilla de Personal (DCGS, 2025) cuentan con dos Jefaturas de Departamento, cinco Técnicos Profesionales y tres Analistas para desarrollar los procesos identificados en el presente documento, lo cual resalta la importancia de contar con instrumentos operativos que gestionan de forma eficiente los tiempos.
4c. Insumo - Financiero: ¿Los recursos financieros asignados al proceso son suficientes, oportunos y se ejercen con transparencia?	Planeación Solicitud Producción de apoyos Entrega de apoyos	Parcial. Los recursos asignados al programa son insuficientes directamente para los procesos de producción y entrega de apoyos, esto debido a la reducción presupuestal del 70% con respecto al presupuesto aprobado.
4d. Insumo - Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura física y el equipamiento tecnológico adecuado para operar el proceso sin contratiempos?	Planeación Solicitud Entrega de apoyos	Parcial. La Unidad Responsable confirmó fortaleza operativa en función de la infraestructura de equipo de cómputo y mobiliario de oficina, parque vehicular y servicios básicos, así como software para el programa según lo establecido en los documentos de Relación de Recursos Materiales, Relación de Infraestructura (DCGS, 2025).
5. Articulación de Productos: ¿Las salidas o productos de este proceso sirven directamente como insumos funcionales para el proceso subsecuente (evitando cuellos de botella)?	Planeación	Parcial. La generación de insumos en cada proceso es indispensable, posibilitan la consecución y articulación, coadyuvando con mayor relevancia en el proceso de entrega de apoyos, ya que representa la consumación del objetivo del programa. En ese sentido, en cada uno de los procesos

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
		no se diferencian de manera clara, salvo planeación, solicitud y entrega de apoyos.
6. Sistemas de Información: ¿Los sistemas de información del proceso funcionan como fuentes de monitoreo eficientes y están integrados de manera centralizada?	Planeación Solicitud Producción de apoyos Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.	Parcial. Están presentes de manera preponderante en cuatro de los procesos, destacando la planeación (SIPPRES), solicitud (Plataforma de Gestión Social), producción de apoyos (OperGob) y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos (Plataforma de Gestión Social); representando una fortaleza en la implementación de cada uno, reduciendo tiempo, mejorando el registro y control, así como la seguridad de la información.
7. Coordinación Institucional: ¿Existe una coordinación formal y efectiva entre los actores, dependencias o niveles de gobierno involucrados?	Selección de personas beneficiarias Producción de apoyos Entrega de apoyos	Parcial. Es acotada, en virtud de que el programa no requiere elevada colaboración interinstitucional, a reserva los procesos de planeación y producción de apoyos (con SEFIPLAN) y Selección de personas beneficiarias (interinstitucional por canalización de solicitudes según su naturaleza).
8. Pertinencia Territorial: ¿El proceso es pertinente y responde adecuadamente al contexto socioeconómico y territorial en el que opera?	Planeación Distribución de apoyos Entrega de apoyos	Parcial. Se cumple, ya que las Reglas de Operación (DCGGS, 2025) establecen que la cobertura del programa es estatal, es decir, pueden participar solicitantes de los 11 municipios. De esta forma, la distribución y entrega de apoyos, se realizan considerando las distancias y ubicaciones estratégicas del Estado.
9. Importancia Estratégica: ¿El proceso cuenta con un valor o peso estratégico crítico para el cumplimiento del Propósito de la MIR?	Selección de personas beneficiarias Producción de apoyos Entrega de apoyos	Parcial. Todos los procesos, son relevantes, sin embargo, Selección de personas beneficiarias, producción y entrega de apoyos, representan actividades elementales para consolidar el propósito del programa, eligiendo conforme a reglas y entregando con

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
		pertinencia y oportunidad a las personas beneficiarias.
10. Satisfacción de Beneficiarios: ¿El programa cuenta con mecanismos vigentes y sistemáticos para evaluar la satisfacción de la población beneficiaria respecto a este proceso?	Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.	Parcial. Con la medición de la satisfacción ciudadana se cumple en el último proceso “Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos”, a través de comunicación por redes sociales, llamadas y mensajes para conocer la satisfacción y en caso, la corrección o cambio de apoyo por defecto, etc.
11. Cuellos de botella: ¿Se identifican obstáculos logísticos, estructurales o cuellos de botella que limiten la fluidez en la operación del proceso?	Solicitud Producción de apoyos	Sí. Las principales barreras que generan ineficiencia se dan en la Producción de apoyos, dada la interacción institucional entre el Despacho y la SEFIPLAN para la suficiencia de recursos, transferencia y comprobación.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa

Elemento de Consolidación	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
1. Normatividad: Existen documentos vigentes (manuales, lineamientos, reglas) que normen formalmente el proceso.	Suficiente	2	El DCCGS es un área nueva, contando con un ejercicio fiscal de operación como Organismo Administrativo Desconcentrado, por lo que solo cuenta con su Decreto de creación y Reglas de Operación como normatividad principal.
2. Conocimiento: Los operadores del programa conocen de manera integral las normas y procesos documentados.	Eficiencia	3	Con fundamento en las entrevistas realizadas a las y los servidores públicos relacionados con la operación del programa, se mencionó el conocimiento empírico de procesos, en virtud de que la intervención pública posee diversas entradas y salidas en sus procesos y no están normados.
3. Estandarización: Los procesos se encuentran estandarizados y son aplicados de manera homogénea por todas las instancias ejecutoras.	Eficiencia	1	De manera preliminar se confirma que el único proceso que está estandarizado es Planeación, en función de que posee tiempos, formatos y lineamientos específicos. Al ser un área administrativa nueva, carece de manuales de organización y procedimientos que fortalezcan la estandarización de procesos. Un mecanismo que se suma a este elemento de consolidación es la Plataforma de Gestión Social, sistema donde se registran las solicitudes de apoyo que cuentan con los requisitos establecidos.
4. Monitoreo: Se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión que retroalimenta de forma sistemática a los operadores.	Oportuno	2	Son dos sistemas que permiten monitorear el cumplimiento de indicadores, destaca por un lado el SIPPRES para indicadores formales de la MIR en el cual se reportan los avances de cumplimiento, y por el otro, la Plataforma de Gestión Social, en la cual no solo se registran solicitudes,

Elemento de Consolidación	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
			sino también el seguimiento para entrega y monitoreo de beneficiarios.
5. Mejora Continua: Existen mecanismos formales para la implementación sistemática de mejoras operativas.	Pertinente	2	Dentro de los mecanismos formales de mejora destacan tres: ▪ SIPPRES, en función de que a través del cumplimiento de metas impulsa la mejora continua. ▪ Plataforma de Gestión Social, posibilita el seguimiento oportuno de solicitantes y beneficiarias, coadyuvando al control de riesgos. ▪ El subproceso de Atención de quejas, sugerencias y ajustes de apoyos, permite garantizar la satisfacción de la población beneficiaria en caso de defectos o funcionamiento de los apoyos entregados.
6. Medios de Verificación: Se identifican áreas de mejora continua en los medios de verificación de los indicadores de la MIR.	Pertinente	4	Para los medios de verificación de Fin y Propósito la fuente es el CONEVAL (atribución dada al INEGI actualmente), y en el caso de Componentes y Actividades es la Plataforma de Gestión Social del Despacho, es decir, la información se gestiona de forma interna, siendo para ambos pertinente.
TOTAL		14	Este análisis muestra un grado de consolidación operativa baja, esto debido a las limitaciones normativas y a las carencias de estandarización de actividades secuenciales. Así como a un monitoreo limitado y una mejora continua parcial.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Matriz de análisis de género

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
1. Planeación	Base: ¿El programa considera brechas de género en su diagnóstico?	No	Variable: Sexo (No) Fuente: Documentos (Si)	Hallazgo: En la documentación que fundamenta el diseño del programa no se tiene evidencia sobre las brechas de género, porque no aborda datos o estadísticas al respecto. Recomendación: Incorporar el enfoque de género en el Diagnóstico del Programa, definiendo claramente en los tipos de población.
1. Planeación	Adicional: ¿Establece mecanismos que fortalezcan la transversalización del enfoque de género?	No	Variable: Sexo (No) Fuente: Documentos (Si)	Hallazgo: En las Reglas de Operación del ejercicio fiscal 2025 no se considera un enfoque de género, no obstante, en la población beneficiada si se hace la clasificación por sexo, siendo más mujeres beneficiadas en comparación de hombres. Recomendación: Integrar en las Reglas de Operación, estableciendo una cantidad mínima dirigida a mujeres para fortalecer la transversalización.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
2. Difusión	Base: ¿La difusión llega de igual forma a mujeres y hombres?	No	Variable: Sexo / territorio (Parcial) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: El programa no establece mecanismos que permitan garantizar que la difusión sea igualitaria entre mujeres y hombres, esto debido a que los canales de distribución son variados: redes sociales, programa de radio y eventos públicos de la titular de la Gubernatura. Recomendación: Implementar una estrategia de difusión que incorpore acciones de difusión dirigidas exclusivamente a mujeres como reuniones, live en redes sociales, eventos específicos.
2. Difusión	Adicional: ¿De qué manera se asegura la accesibilidad e interpretación adecuada de la normatividad para la participación de la población interesada, incluyendo grupos vulnerables?	No	Variable: Sexo / territorio (No) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: La intervención no posee contenidos o materiales informativos o folletos traducidos a la lengua maya para garantizar que la información sea comprendida por las personas indígenas u originarios. . Recomendación: Diseñar material audiovisual con enfoque de género y en su caso, traducidos en los idiomas nativos de la entidad.
3. Solicitud	Base: ¿Los requisitos limitan el acceso de mujeres?	No	Variable: Tiempo / cuidados (No) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: Las Reglas de Operación no limitan el acceso de las mujeres al programa, pero tampoco, establecen criterios que impulsen una mayor participación de las mujeres. Recomendación: Considerar el establecimiento de criterios de priorización con enfoque de género en las Reglas de Operación.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
3. Solicitud	Adicional: ¿Existe la posibilidad de fortalecer el enfoque de género en este proceso considerando formatos o actividades sustantivas?	No	Variable: Sexo Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: Al ser un programa que funciona por demanda, las personas que necesitan los apoyos realizan su solicitud de manera abierta y por los medios establecidos. Recomendación: Incorporar en formato de solicitud o en caso, de manera específica en los criterios de elegibilidad con enfoque de género.
4. Selección de personas Beneficiarios	Base: ¿Los criterios de selección generan sesgos?	No	Variable: Sexo (No) Fuente: Bases de datos (Si)	Hallazgo: Los criterios de selección no generan sesgos, de hecho, en la población beneficiada de 2025 está compuesta por mujeres en mayor proporción. Recomendación: Fortalecer la Plataforma de Gestión Social incorporando elementos de desagregación etaria, condición demográfica, estadísticas sobre violencia, ocupación, etc.
4. Selección de personas Beneficiarias	Adicional: ¿El sistema informático utilizado permite una mayor desagregación de la información con enfoque de género?	Sí	Variable: Sexo (Sí) Fuente: Bases de datos (Si)	Hallazgo: La Plataforma de Gestión Social permite generar información desagregada y automatizada considerando, edad, sexo, dirección, municipio, etc. Recomendación: Consolidar la plataforma para tener información desagregada con enfoque de género.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
5. Producción de los Apoyos	Base: ¿Los bienes o apoyos responden a necesidades diferenciadas?	No	Variable: Tipo de apoyo (Parcial) Fuente: Documentos (Si)	Hallazgo: La intervención pública otorga apoyos en dos modalidades: asistencial y en salud, en ambas ofrece una variedad de opciones que la población puede solicitar, es decir, enfoca parcialmente la diferenciación de apoyos. Recomendación: valorar el establecimiento de opciones de apoyo en las que las personas beneficiarias reciban recursos económicos para su necesidad específica y fuera del catálogo de opciones de las dos modalidades, fortaleciendo la diferenciación y ampliando las posibilidades de opciones.
5. Producción de los Apoyos	Adicional: ¿Podrían establecerse opciones en las que se beneficie a las personas sin que necesariamente sean bienes en especie otorgados?	No	Variable: Tipo de apoyo (Parcial) Fuente: Documentos (Si)	Hallazgo: Las modalidades de apoyos son asistenciales y en salud, no se contempla el otorgamiento de dinero. Recomendación: Verificar la posibilidad de incorporar más modalidades de apoyo en beneficio de mujeres.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
6. Distribución de Apoyos	Base: ¿La logística de traslado afecta más a las mujeres?	Parcial	Variable: Ubicación (Parcial) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: La Unidad Responsable diseña una estrategia de distribución en la que toma en cuenta a los proveedores para garantizar una distribución eficiente de los apoyos otorgados Recomendación: Incorporar mecanismos que posibiliten a las mujeres que desempeñan actividades en el hogar o laborales con empleadores, programarse para acudir a los lugares o sedes donde se distribuirán los apoyos.
6. Distribución de Apoyos	Adicional: ¿Se establece algún mecanismo que considere el tiempo de las mujeres jefas de familia o trabajadoras para que no limite su participación?	No	Variable: Ubicación (No) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: No considera los tiempos que las mujeres jefas de familia o que trabajan y resultan beneficiarias, disponen para programarse para recibir su apoyo. Recomendación: Establecer elementos que consideren los quehaceres de las mujeres.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
7. Entrega de Apoyos	Base: ¿Los horarios de entrega dificultan el acceso?	Parcial	Variable: Tiempo (Parcial) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: Las entregas se realizan en eventos públicos de la titular de la Gubernatura, en las sedes de gobierno o en su caso, en el domicilio de las personas beneficiarias, en función del tipo de apoyo y considerando emergencias. Recomendación: Considerar en la programación de las entregas los tiempos de ocupación promedio de las mujeres jefas de familia, trabajadoras formales o con alguna discapacidad, logrando mayor participación, sin que implique dejar sus actividades o labores cotidianas.
7. Entrega de Apoyos	Adicional: Tomando en cuenta las cargas de cuidado no remuneradas que asumen las mujeres jefas de hogar, ¿se han implementado horarios flexibles, filas preferenciales o protocolos ágiles en las mesas de atención presencial para evitar que el tiempo de espera afecte sus responsabilidades familiares o laborales?	No	Variable: Tiempo / cuidados (No) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: Normalmente los operadores del programa no toman en cuenta las ocupaciones particulares de algunas mujeres. Recomendación: Valorar una estrategia de entrega que tenga periodos extendidos para que si alguna mujer está imposibilitada en acudir, tenga la accesibilidad.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	Base: ¿Se monitorea y evalúa el Programa con datos desagregados por sexo?	No	Variable: Indicadores MIR (No) Fuente: MIR (Si)	Hallazgo: A través de la Plataforma de Gestión Social es posible dar seguimiento a beneficiarios del programa con desagregación por sexo, fortalecido por canales como redes sociales, correo o llamadas para conocer la percepción de los beneficiarios. Recomendación: Impulsar el desarrollo de encuestas accesibles y automatizadas para conocer la percepción de las mujeres beneficiadas
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	Adicional: ¿Es posible conocer la percepción de las mujeres beneficiarias sobre los apoyos otorgados?	No	Variable: Indicadores MIR / Bases de datos (No) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: No se establecen mecanismos de recolección de información sobre los apoyos otorgados a mujeres. Recomendación: Incorporar instrumentos de recolección de la información con enfoque de género.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Cédula de valoración de transversalización de la perspectiva de género

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria? (Sí / No / Parcial)	Análisis
1. Diagnóstico con Enfoque de Género: El diagnóstico o documento de diseño identifica cuantitativa y cualitativamente las brechas de género específicas del sector que el programa busca reducir.	No	El diagnóstico del programa no posee un enfoque de género, sólo establece los tipos de población de forma inconsistente debido a que no establece metodología al respecto.
2. Padrón Desagregado por Sexo: El programa cuenta con un padrón único de beneficiarios o base de datos de beneficiarios que permite identificar de forma automatizada y desagregada el número de mujeres y hombres atendidos.	Sí	La Plataforma de Gestión Social permite desagregar información de las personas beneficiadas por sexo, lo cual fortalece el enfoque de género.
3. Acciones Afirmativas u Operación Inclusiva: Existen criterios formales en las Reglas de Operación (ROP) o lineamientos (como puntajes extra, cuotas de género o facilidades de horario) para favorecer el acceso y permanencia de las mujeres.	No	Es un programa que funciona por demanda (a solicitud) y no establece criterios que definan proporciones de apoyos exclusivos para mujeres, solo una serie de requisitos generales para la población objetivo.
4. Indicadores de Género en la MIR: Existen indicadores de Propósito o Componente en la MIR que miden el impacto del programa en la reducción de brechas de género o, al menos, reportan metas desagregadas	No	Esta intervención maneja seis indicadores de gestión, dos de componentes y cuatro de actividades, los primeros enfocados en solicitudes atendidas, y los segundos a apoyos entregados y

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria? (Sí / No / Parcial)	Análisis
por sexo.		vinculaciones interinstitucionales realizadas, pero ninguna establece enfoque de género.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Guion de entrevista

Preparativos

- a) Acceder a las instalaciones de la dependencia 15 minutos antes de la entrevista, con la finalidad de anunciarse y evitar contratiempos. Para el caso de entrevistas en modalidad virtual, conectarte 10 minutos antes del inicio de la reunión.
- b) Para entrevistas presenciales, repasar check list para la aplicación de entrevista: instrumento impreso, Formatos de Consentimiento Informado, celular para tomar fotografías y audio, minuta de trabajo y lista de asistencia.

Presentación

Entrevista en modalidad virtual

- 1. Verificar que estén presentes todas las personas convocadas y pasar lista de asistencia.
- 2. Saludo inicial, presentación del equipo evaluador. Solicitar presentación de la persona o personas a entrevistar
- 3. Mencionar el objetivo de la evaluación y de la entrevista.
- 4. Mencionar la entrega previa, vía correo electrónico en versión PDF, del Formato de Consentimiento Informado. Recordar objetivo del formato, solicitar permiso para grabar la video llamada y solicitar firma, escaneo y envío del mismo. El evaluador deberá hacer lo correspondiente a manera de acuse.

Recomendación general

Tomar fotografías o capturas de pantalla a lo largo de la entrevista a manera de evidencia

Instrumento de entrevista

Las preguntas a aplicar deberán estructurarse conforme a la naturaleza, características particulares y dinámica operativa de cada programa evaluado, considerando para ello la información documental previamente proporcionada. Asimismo, dado que las entrevistas se realizan bajo una modalidad semiestructurada, la persona entrevistadora podrá incorporar preguntas adicionales de interés para la evaluación, en función del desarrollo de la conversación y de los elementos que surjan durante el intercambio con las personas entrevistadas.

No obstante, a continuación, se presenta un guion o instrumento base de preguntas, cuya aplicación podrá ajustarse total o parcialmente de acuerdo con las necesidades específicas de información identificadas durante la evaluación.

Planeación

El evaluador comienza la entrevista mencionando el concepto de proceso de planeación y pregunta sobre el paso a paso para el desarrollo del mismo. Se debe detectar y ahondar en áreas o actores participantes; tiempos; entradas-salidas; recursos humanos/materiales/financieros/infraestructura; sistemas informáticos empleados, etc.

Aspectos a valorar en el proceso

- Identificar las actividades o acciones de planeación estratégica del Programa que se realizan. Ahondar en elaboración de la MIR, definición de metas, actualización/elaboración del diagnóstico del programa (preguntar por el paso a paso).
- Referir si la planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del Programa.
- Analizar si existe un documento resultado de la planeación estratégica. ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del Programa?
- Valorar si la planeación estratégica está vinculada con el cumplimiento, entrega o generación de los bienes y/o servicios del Programa.
- Identificar si la planeación estratégica establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas.
- Valorar si las metas son factibles y están orientadas a impulsar el desempeño del Programa.
- Existencia de un plan de operaciones del Programa que se formula para lograr los objetivos propuestos, y si está expresado en términos de recursos monetarios, para el período que se evalúa.
- En caso de modificación de metas o elementos de la MIR durante la implementación del programa, ¿qué etapas, actores y tiempos contemplan?

Difusión

El evaluador explica el concepto de proceso de difusión y pregunta por el

paso a paso para el desarrollo del mismo. Se debe detectar y ahondar en áreas o actores participantes; tiempos; entradas-salidas; recursos humanos/materiales/financieros/infraestructura; sistemas informáticos empleados, etc.

Aspectos a valorar en el proceso

- Identificar actores intervinientes en la comunicación del Programa.
- Existencia de una estrategia de comunicación del Programa documentada. En caso afirmativo, pedir describirla.
- Distinguir si la estrategia de comunicación del Programa (documentada o no) es adecuada.
- Determinar los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes en función del público al que van dirigidos.

Solicitud de apoyos

El evaluador explica el concepto de proceso de difusión de apoyos y pregunta por el paso a paso para el desarrollo del mismo. Se debe detectar y ahondar en áreas o actores participantes; tiempos; entradas-salidas; recursos humanos/materiales/financieros/infraestructura; sistemas informáticos empleados, etc.

Aspectos a valorar en el proceso

- Existencia de un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual la población potencial puede solicitar acceso a los bienes y/o servicios que otorga el Programa.

- Identificar si los requisitos para solicitar los bienes y/o servicios del Programa se presentan de manera clara y completa.
 - Identificar si los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes (cuando aplique).
 - Verificar existencia mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes (cuando aplique)
 - Valorar si son adecuados estos mecanismos (cuando aplique). En caso de que el Programa apoye la realización de proyectos, ¿se brinda asesoría para la presentación de los mismos?, de ser así, ¿es pertinente esta asesoría?
 - Identificar si el proceso de solicitud de los bienes y/o servicios que otorga el Programa se encuentra automatizado total o parcialmente.
- Para esta pregunta, se puede 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 ONU¹³:
- 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;

¹³ Para mayor información, referirse a “Figure A.4. The four stages of online service development” en los Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional, disponible en http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/67232/ti_1_pgcm_bases_lineam_tys.pdf y a United Nations E-Government Survey 2014 (página 195) disponible en https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf.

- 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.

Selección de personas beneficiarias

El evaluador explica el concepto de proceso de selección de personas beneficiarias y pregunta por el paso a paso o procedimiento para el desarrollo del mismo. Se debe detectar y ahondar en áreas o actores participantes; tiempos; entradas-salidas; recursos humanos/materiales/financieros/infraestructura; sistemas informáticos empleados, etc.

Aspectos a valorar en el proceso

- Existencia de una metodología o método para la Selección de personas beneficiarias de los bienes y/o servicios del Programa. Identificar si metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados.
- Ahondar si la Selección de personas beneficiarias del Programa es un proceso transparente e imparcial. Identificar si el resultado de la selección es público. (cuando aplique)
- Preguntar si hay información en una base de datos que permita conocer quiénes o qué instancias reciben los bienes y/o servicios del Programa. Identificar qué información integra esta base de datos y cómo se construye.

- Verificar existencia de mecanismos para validar y actualizar esta base de datos. ¿Estos mecanismos son pertinentes?

Producción o generación de bienes, servicios o apoyos

El evaluador explica el concepto de proceso de producción o generación de bienes, servicios o apoyos y pregunta por el paso a paso para el desarrollo del mismo. Se debe detectar y ahondar en áreas o actores participantes; tiempos; entradas-salidas; recursos humanos/materiales/financieros/infraestructura; sistemas informáticos empleados, etc.

Aspectos a valorar en el proceso

- Determinar si se cuenta con los insumos suficientes para generar el volumen de bienes y/o servicios que permitan al Programa atender a su población objetivo.
- Definir si el Programa tiene mecanismos para estimar la producción o generación necesaria de bienes y/o servicios, de acuerdo con la posible demanda o requerimientos de su población objetivo. Identificar si es adecuado este mecanismo.
- Conocer si mecanismos de control de calidad para la generación de los bienes y/o servicios del Programa. ¿Estos mecanismos son pertinentes?
- Referir si las actividades de generación de bienes y/o servicios que otorga el Programa están estandarizadas, es decir, son ejecutadas de manera homogénea por todas las instancias que participan.

Distribución de apoyos

El evaluador explica el concepto de proceso de control interno y pregunta por el paso a paso para el desarrollo del mismo. Se debe detectar y ahondar en áreas o actores participantes; tiempos; entradas-salidas; recursos humanos/materiales/financieros/infraestructura; sistemas informáticos empleados, etc.

Aspectos a valorar en el proceso

- El Programa cuenta con los mecanismos o una estrategia para la distribución de los apoyos aprobados para las personas beneficiarias ¿Estos mecanismos son adecuados?
- Existencia, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta del mecanismo o estrategia para la distribución de apoyos. ¿Este documento es adecuado? ¿Es eficiente y disminuye riesgos en la operación del Programa?
- Existencia de procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la distribución de los componentes o entregables del Programa. (cuando aplique).

Entrega de apoyos

El evaluador explica el concepto de proceso de entrega de apoyos y pregunta por el paso a paso o procedimiento para el del mismo. Se debe detectar y ahondar en áreas o actores participantes; tiempos; entradas-salidas; recursos humanos/materiales/financieros/infraestructura; sistemas informáticos empleados, etc.

Aspectos a valorar en el proceso

- Distinguir si los bienes y/o servicios del Programa son proporcionados conforme a las especificaciones y de manera oportuna a los destinatarios.
- Identificar si existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se deben trasladar los bienes y/o servicios para (por ejemplo) asegurar su adecuada recepción en el punto de destino. Reconocer si son adecuadas estas especificaciones respecto a normas o lineamientos existentes. (cuando aplique)
- Referenciar si la logística de distribución se actualiza. (cuando aplique)
¿Existe un periodo para dicha actualización? Reconocer si diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el Programa. (cuando aplique)
- Describir si puntos de entrega de los bienes y/o servicios son cercanos a los beneficiarios que atienden y, son de fácil acceso. ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?

Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos

El evaluador explica el concepto de proceso de seguimiento a la población atendida y pregunta por el paso a paso para el desarrollo del mismo. Se debe detectar y ahondar en áreas o actores participantes; tiempos; entradas-salidas; recursos humanos/materiales/financieros/infraestructura; sistemas informáticos empleados, etc.

Aspectos a valorar en el proceso

- Indagar si el Programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios que permitan identificar si los bienes y/o servicios generados son utilizados de acuerdo con lo

establecido. Identificar cómo se implementa el mecanismo. ¿Este mecanismo es adecuado?

- En caso de que los bienes y/o servicios involucren la ejecución de obra o de infraestructura, referir si el Programa cuenta con un mecanismo de seguimiento o supervisión que permita identificar si se realizaron acorde a la normativa aplicable. Reconocer si el seguimiento o supervisión considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra.
- Distinguir si Programa tiene mecanismos para identificar si se cumple con su objetivo central. Reconocer si suficientes y pertinentes estos mecanismos.
- Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de la población beneficiaria sobre los bienes y/o servicios del Programa respecto de aquellos que ofrece el Programa. ¿Son adecuados estos mecanismos? ¿Su operación permite una aplicación imparcial y objetiva?
- Existencia de evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios del Programa son utilizadas para la mejora continua del mismo.

Cierre de la entrevista

1. Preguntar a las personas entrevistadas si desean ahondar en algún punto adicional de la entrevista.
2. Leer minuta de acuerdos y formalizarla (especialmente cuando en la entrevista se acordó compartir nueva información).
3. Cierre y despedida.

