



**QUINTANA  
ROO** UNIDOS PARA  
TRANSFORMAR  
2022 | 2027

**SEDARPE**  
SECRETARÍA  
DE DESARROLLO  
AGROPECUARIO, RURAL  
Y PESCA



**evalUare**  
expertos en políticas públicas

**Informe Final de la Evaluación de  
Procesos del Programa Presupuestario  
del Ejercicio Fiscal 2025, S012 -  
Fortalecimiento al Desarrollo Rural de la  
Secretaría de Desarrollo Agropecuario,  
Rural y Pesca**

**Programa Anual de Evaluación 2026**

**GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO**  
**SECRETARÍA DE DESARROLLO AGROPECUARIO, RURAL Y PESCA**

**Directorio:**

Jorge Carlos Aguilar Osorio

**Secretario de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca**

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, S012 – Fortalecimiento al Desarrollo Rural de la Secretaría  
de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca**

**Elaboró:**

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

Yirlean Dayana Ramos Feria

**Coordinador de la Evaluación**

José Luis Villalpando Ortega

Alena Juárez González

**Equipo Evaluador**

**Chetumal, Quintana Roo – Julio 2026**

## Índice

|                                                                                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Resumen Ejecutivo.....</b>                                                        | <b>4</b>   |
| <b>Introducción.....</b>                                                             | <b>7</b>   |
| <b>Objetivos.....</b>                                                                | <b>9</b>   |
| Objetivo general .....                                                               | 9          |
| Objetivos específicos.....                                                           | 9          |
| <b>Alcance.....</b>                                                                  | <b>10</b>  |
| <b>Metodología .....</b>                                                             | <b>11</b>  |
| Evaluación de procesos .....                                                         | 18         |
| I. Ficha identificativa del Programa presupuestario.....                             | 18         |
| II. Descripción del Programa presupuestario .....                                    | 20         |
| III. Análisis del diseño del Programa presupuestario.....                            | 23         |
| IV. Identificación y análisis de procesos .....                                      | 74         |
| V. Matriz de análisis de género .....                                                | 113        |
| VI. Hallazgos y resultados .....                                                     | 123        |
| VII. Análisis FODA .....                                                             | 131        |
| VIII. Conclusiones.....                                                              | 136        |
| <b>Ficha técnica.....</b>                                                            | <b>139</b> |
| <b>Referencias.....</b>                                                              | <b>140</b> |
| <b>Anexos.....</b>                                                                   | <b>142</b> |
| Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos.....                                     | 142        |
| Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa .....                           | 145        |
| Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa.....             | 150        |
| Anexo 4. Matriz de análisis de género .....                                          | 152        |
| Anexo 5. Cédula de valoración de transversalización de la perspectiva de género..... | 158        |
| Anexo 6. Guion de entrevista .....                                                   | 160        |

## Resumen Ejecutivo

El Programa presupuestario S012 – Fortalecimiento al Desarrollo Rural de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca, busca impulsar la producción primaria mediante la entrega de equipamiento e insumos técnicos. Esta intervención gubernamental tiene como objetivo contribuir al alcance de la autosuficiencia alimentaria en las zonas rurales del estado. El diseño contempla la atención de tres modalidades operativas enfocadas en activos productivos para la agricultura familiar y el desarrollo productivo de autoconsumo. La estrategia se orienta a potenciar las capacidades de las comunidades con mayor rezago social.

La Política Pública presenta una alineación estratégica con el Plan Estatal de Desarrollo. Se vincula directamente con el eje desarrollo económico inclusivo y el apartado de fomento agropecuario, acuícola y pesquero para el bienestar. Asimismo, el Programa contribuye al cumplimiento de la agenda 2030, impactando en los objetivos de hambre cero e igualdad de género. La intervención se fundamenta en los principios de justicia social para los sectores desprotegidos.

Se identificaron áreas de mejora en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) referentes a la medición del impacto directo en la población. El indicador de nivel propósito utiliza variables macroeconómicas ajenas al control de la unidad responsable, dificultando la atribución de resultados. Esta situación impide documentar con precisión si la entrega de apoyos genera un incremento en los ingresos de los productores. Existe una divergencia conceptual entre el diagnóstico y el objetivo del propósito.

Los indicadores de nivel actividad replican la redacción de los componentes, limitando el monitoreo puntual de los subprocesos de gestión administrativa. La cancelación del componente de extensionismo representa un vacío en la cadena de valor al omitir el fortalecimiento de capacidades humanas. Resulta prioritario dotar a la estructura lógica de métricas que capturen rendimientos reales de producción y eficiencia operativa. El diseño actual privilegia el cumplimiento operativo sobre la efectividad técnica.

El personal operativo demuestra un dominio técnico de las reglas de operación y de la mecánica territorial del programa. El proceso mejor consolidado es la entrega física de los apoyos, la cual dispone de mecanismos de transparencia y contraloría social. La movilización logística permite la atención de diversos municipios para cumplir con las metas de distribución anuales programadas. El personal técnico domina las etapas del modelo general de procesos operativos.

La fase de dictaminación técnica-financiera constituye un cuello de botella estructural al requerir de tres a cuatro meses de procesamiento. Se identificó que cinco personas procesan cinco mil expedientes de forma manual, lo que posterga la notificación de resultados hacia la población. Esta saturación administrativa condiciona la ventana de oportunidad para entregar insumos vinculados a los ciclos biológicos. La validación documental en gabinete consume la mayor parte del ciclo operativo anual.

Existe un desacoplamiento administrativo entre el área operativa y la dirección encargada de las adquisiciones centrales de la dependencia. El control de duplicidad de apoyos se realiza de forma manual en hojas de cálculo, aumentando la probabilidad de incurrir en error humano. La

carencia de sistemas informáticos interoperables limita la capacidad institucional para validar la integridad de los padrones en tiempo real. El proceso de difusión territorial carece de un protocolo estandarizado.

Se recomienda consolidar un sistema informático interoperable que automatice la dictaminación de solicitudes y las notificaciones automáticas de error. Resulta indispensable finalizar y formalizar los manuales de organización y procedimientos ante la Secretaría de Finanzas y Planeación. Estas acciones otorgarán certeza jurídica a la operación y permitirán la institucionalización de la memoria técnica de la unidad responsable. La automatización reducirá los tiempos de respuesta al ciudadano.

Es necesario establecer un calendario de coordinación institucional que sincronice los tiempos de licitación con las temporadas óptimas de siembra. Se sugiere reevaluar los esquemas de aportación económica del cincuenta por ciento en modalidades para mujeres para reducir barreras financieras. Finalmente, se propone reincorporar el acompañamiento técnico para asegurar que el uso de los bienes entregados sea eficiente y sostenible. La mejora continua debe sustentarse en instrumentos técnicos de satisfacción.

## 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 S041, 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 S041, 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 MIR, 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 S041. 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 y operativo de la Subsecretaría de Desarrollo Rural. Específicamente, se contó con la

participación de las personas titulares y representantes de las siguientes áreas institucionales de la SEDARPE:

- **Planeación y Diagnóstico: Subsecretaría de Desarrollo Rural y el Departamento de Enlace y Diagnóstico Productivo**, encargados de la planeación estratégica, la integración de fuentes oficiales (INEGI-CONEVAL) para el diagnóstico y la definición de metas anuales.
- **Focalización y Operación: Dirección de Proyectos Productivos**, responsable directa de la mecánica operativa en territorio, la integración del padrón de personas beneficiarias y la logística de distribución de los kits de activos productivos.
- **Presupuestación: Dirección de Desarrollo Rural**, responsable de la asignación y seguimiento de los recursos financieros del programa, así como de la distribución de los costos entre los distintos componentes, con el propósito de asegurar el cumplimiento de las metas físicas.
- **Administración: Dirección Administrativa y el Departamento de Recursos Humanos**, involucrados en los subprocesos de adquisición centralizada, licitaciones de insumos y el seguimiento al proceso de adecuación de la normativa interna.
- **Apoyo operativo y fomento social:** Personal analista de las **Direcciones Ejecutoras** quienes brindan apoyo en la transparencia de las jornadas de entrega y la contraloría social del programa.

Esta pluralidad de voces permitió capturar el conocimiento empírico de los operadores para identificar cuellos de botella en la

dictaminación y contrastar la operación real frente a lo estipulado en las Reglas de Operación.

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 S012.**

| Elemento                                          | Descripción                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Clave y nombre del Programa presupuestario</b> | S012 - Fortalecimiento al Desarrollo Rural                                                                                                |
| <b>Clasificación programática</b>                 | S (Subsidios sujetos a Reglas de Operación)                                                                                               |
| <b>Dependencia responsable</b>                    | 1109 - Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE)                                                                     |
| <b>Unidad responsable</b>                         | 1115-2207 - Subsecretaría de Desarrollo Rural                                                                                             |
| <b>Año de creación</b>                            | 2025                                                                                                                                      |
| <b>Población objetivo</b>                         | Personas físicas productoras de pequeña escala que impulsen actividades productivas de desarrollo rural en zonas de atención prioritaria. |
| <b>Población atendida (2025)</b>                  | 3,254 personas beneficiarias (Corte al cuarto trimestre del ejercicio 2025).                                                              |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cobertura territorial</b> | 10 municipios del Estado de Quintana Roo (Localidades rurales en: Felipe Carrillo Puerto, Othón P. Blanco, Tulum, José María Morelos, Bacalar, Lázaro Cárdenas, Solidaridad, Puerto Morelos, Isla Mujeres y Cozumel) ubicados en Zonas de Atención Prioritaria (ZAP). |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia.

## **II. Descripción del Programa presupuestario**

El Pp S012: Fortalecimiento al Desarrollo Rural es una Política Pública de carácter social operada por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE), orientada a potenciar las capacidades de producción de las comunidades más rezagadas de la entidad. El Programa está diseñado para intervenir en las unidades de producción de pequeña escala, facilitando el acceso a insumos y bienes que los beneficiarios no podrían adquirir por cuenta propia debido a sus condiciones de vulnerabilidad.

De acuerdo con el Diagnóstico (Formato MML 001) con información del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), el Programa responde a un contexto de inseguridad alimentaria severa que afecta a las poblaciones rurales y costeras de Quintana Roo, el cual se estima de alrededor 11.6 por ciento de la población estatal con grado de severa. La problemática central se define como la incapacidad de las personas productoras para generar sus propios alimentos o excedentes comerciales, derivado de una baja productividad en el sector primario. Esta situación se concentra principalmente en las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP), donde la falta de infraestructura y medios de capitalización mantiene a las familias en un ciclo de pobreza.

El bajo rendimiento productivo identificado en el Diagnóstico del programa (Formato MML 01) tiene su origen en la descapitalización estructural de las y los productores, quienes carecen de los medios necesarios para adquirir insumos básicos y herramientas modernas. Entre las causas identificadas (Formato MML 02), el Programa refiere a la falta de equipamiento para el desarrollo de la agricultura familiar, la falta

de insumos para actividades productivas de la agricultura familiar y las escasas oportunidades de las mujeres para participar en actividades productivas de agricultura familia.

En este escenario, el Programa busca intervenir de forma directa focalizando sus esfuerzos en una población objetivo compuesta por personas que habitan en zonas rurales y costeras —específicamente en comunidades menores a 2,500 habitantes o en zonas de atención prioritaria del estado— que presentan inseguridad alimentaria.

La estrategia de intervención del Programa S012 se articula mediante la entrega directa de apoyos en especie y equipamiento, divididos en tres modalidades operativas, de acuerdo con la MIR y con el artículo 1 de las Reglas de Operación del programa:

- a) **Modalidad I (C01):** Entrega de equipamiento para el desarrollo rural; un apoyo en especie por única ocasión en el año a personas productoras de pequeña escala, de acuerdo con dos tipos de apoyos: I) entrega de equipamiento para actividades agropecuarias y diversificación de la agricultura familias; y II) entrega de equipamiento para la extracción de agua con energía solar para almacenamiento y riego. Con estos tipos de apoyo se identifica que el Programa busca tecnificar el riego en pequeña escala.
- b) **Modalidad II (C02):** Insumos para I desarrollo rural; un apoyo en especie por única ocasión en el año de insumos productivos, tales como semillas mejoradas y material genético, para incrementar el rendimiento por hectárea.
- c) **Modalidad III (C03):** Equipamiento a mujeres rurales que desarrollan la agricultura familiar. Dotación de equipamiento específico para mujeres rurales, con el fin de reducir la brecha de

género en el acceso a activos productivos e impulsar las actividades productivas de la mujer rural.

El mecanismo de acción del Programa inicia con la publicación de una convocatoria pública que establece criterios de elegibilidad basados en la propiedad legal de la tierra para cada una de las modalidades establecidas. Las solicitudes son captadas y procesadas digitalmente a través de la plataforma SIAGROPESCA, utilizando el orden de prelación (fecha de registro) como criterio primordial para la asignación de los apoyos.

Finalmente, el programa se encuentra alineado con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2023-2027, específicamente dentro del Eje 03: Desarrollo Económico Inclusivo. Su diseño contribuye al objetivo sectorial de incrementar la actividad económica del sector primario en agricultura, ganadería y pesca. Los resultados esperados se centran en el fortalecimiento de la seguridad agroalimentaria y la mejora de los ingresos de 3,591 personas productoras, buscando que la capitalización de sus unidades productivas se traduzca en una mayor calidad de vida y en la permanencia de la actividad agrícola en el estado.

### III. Análisis del diseño del Programa presupuestario

El presente apartado tiene como objetivo analizar los principales elementos del diseño del Pp S012, considerando su estructura lógica con base en la Metodología del Marco Lógico, su vinculación con la planeación estatal y la consistencia de su 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.

El presente apartado tiene como objetivo analizar el diseño del Pp S012 de la SEDARPE a través de diez preguntas de evaluación. Con estas interrogantes, se examinan los elementos centrales de la intervención para comprobar que su estructura lógica esté construida con base en la Metodología de Marco Lógico (MML).

De esta manera, el escrutinio verifica la congruencia entre el diagnóstico inicial, el problema público que se busca atender, la correcta definición de las poblaciones y los apoyos que efectivamente se entregan. Asimismo, se evalúa la alineación estratégica del Programa frente a los distintos instrumentos de planeación estatales y nacionales.

Finalmente, este análisis revisa a profundidad la consistencia de su MIR. Con ello, se garantiza que los indicadores estratégicos y de gestión verdaderamente midan el cumplimiento del objetivo trazado por la dependencia.

**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 puntual, 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 programa cumple con definir su problemática central como: "La población de las zonas rurales y costeras de Quintana Roo que viven en condiciones de pobreza, carecen de los medios necesarios para producir sus propios alimentos de origen agropecuario". Esta redacción cumple con la sintaxis de la Metodología de Marco Lógico (MML) al identificar

claramente al sujeto afectado (población rural y costera en pobreza), la ubicación geográfica (Quintana Roo) y el estado negativo o necesidad (carencia de medios para la producción de alimentos).

No obstante, es importante considerar que una definición en estos términos no es recomendable, ya que la carencia de un bien o servicio no es justificación suficiente para describir un problema, y se corre el riesgo de saltar a sus causas, o bien, como sucede en este caso, terminar con definiciones tautológicas donde la causa es el problema mismo.

Por ello, se observa que, si bien el Diagnóstico estructura una lógica causal mediante un Árbol de Problemas que identifica como causas directas la falta de equipamiento para la agricultura familiar, la insuficiencia de insumos productivos y las escasas oportunidades para las mujeres rurales, estas no están retratando fielmente causas, sino que describen el problema ya identificado añadiendo características al estado de carencia que se define.

Estas causas se vinculan con causas indirectas como la escasez de recursos económicos en las zonas rurales para la tecnificación y adquisición de semillas. Los efectos identificados, tales como el aumento del índice de pobreza y la persistencia del hambre en las comunidades, guardan una coherencia directa con la problemática de seguridad alimentaria planteada, permitiendo que la intervención se diseñe para atacar los aspectos propios del rezago productivo.

Por su parte, la intervención presenta una alineación estructural sólida con el PED 2023-2027, vinculándose específicamente al Eje 3 "Desarrollo Económico Inclusivo" y al apartado de "Desarrollo Agropecuario, Acuícola y Pesquero para el Bienestar". A nivel federal, el programa se fundamenta en los principios del PND 2019-2024

orientados a privilegiar a los sectores sociales más desprotegidos bajo un enfoque de justicia social. Finalmente, los objetivos del programa contribuyen de manera directa a la Agenda 2030, impactando en el ODS 2 "Hambre Cero" (metas 2.3 y 2.4), el ODS 5 "Igualdad de Género" y el ODS 10 "Reducción de las desigualdades".

Respecto a la cuantificación y caracterización de sus poblaciones, el programa cuantifica sus poblaciones adecuadamente al utilizar datos del Coneval y el Censo de Población y Vivienda del Inegi, estableciendo una Población de Referencia de 173,060 personas y una Población Potencial de 20,075 personas que presentan inseguridad alimentaria severa en la entidad. Finalmente, la Población Objetivo se ha fijado en 3,673 personas del medio rural y costero.

En este sentido, es importante resaltar que, aunque la cuantificación es clara, se advierte una debilidad metodológica en la documentación pues no se detalla la fórmula o procedimiento específico utilizado para transitar de la población potencial, definida como las personas que están en el supuesto de inseguridad alimentaria severa, a la población objetivo, definida como personas del medio rural y costero. Sin detallar como se desagregan las poblaciones hasta la meta anual de atención, el diseño se limita a citar registros administrativos internos como fuente de validación, lo que reduce la comprensión de la lógica causal en el diagnóstico.

La ubicación territorial es plenamente coherente con el diagnóstico, focalizando la atención en las localidades menores a 2,500 habitantes situadas dentro de las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP) del estado. Esta delimitación geográfica asegura que los recursos se dirijan a los entornos rurales y costeros donde se manifiesta con mayor rigor la

carencia de activos productivos y la inseguridad alimentaria. El uso de las ZAP como criterio de ubicación garantiza que la operación del programa se ejecute en los territorios con mayores índices de rezago social definidos oficialmente.

El diagnóstico utiliza como base la medición multidimensional de la pobreza del Coneval y estadísticas del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) con cortes al 2023, lo cual es consistente con los ciclos de planeación. El programa contempla un seguimiento trimestral de metas físicas y financieras que permite actualizar la magnitud de los avances operativos.

Si bien los datos proporcionados en el diagnóstico poseen un alto rigor técnico, su principal limitante operativa es el rezago temporal, lo cual impide a la instancia ejecutora realizar un seguimiento oportuno y en tiempo real sobre los efectos directos que la entrega de insumos y equipos tiene en las unidades de producción atendidas.

Esta desconexión informativa conlleva el riesgo de reportar un cumplimiento administrativo total en la distribución de bienes mientras la realidad fáctica del sector primario muestra retrocesos por factores externos que la planeación actual no logra aislar ni capturar oportunamente, representando una excelente área de oportunidad para el programa a fin de contar con alternativas de medición del seguimiento.

**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 la información más reciente?**

Respecto a la consistencia con los diferentes documentos programáticos, se constató que existe una congruencia técnica entre los instrumentos de planeación analizados. El enunciado del "Problema Central" identificado en el Análisis del Problema (Árbol de Problemas) es idéntico al redactado en la sección de Definición del Problema (MML 01), al establecer textualmente que: "La población, de las zonas rurales y costeras de Quintana Roo que viven en condiciones de pobreza, carecen de los medios necesarios para producir sus propios alimentos de origen agropecuario", lo cual asegura su consistencia.

Asimismo, las causas directas establecidas en el árbol, tales como la falta de equipamiento e insumos, guardan una relación con la caracterización de la población objetivo.

No obstante, la definición basada en carencia presiona al diseño del programa a conceptualizar el problema como la falta del bien o servicio que se quiere otorgar, lo que rompe la cadena causal tanto con sus causas como con sus efectos. En este sentido, se recomienda que el

diseño redefine su problema a fin de adquirir la información dispuesta en el Diagnóstico y describir cómo las situaciones de pobreza de la población impiden la producción alimentaria a baja escala o bien, profundizar sobre cuáles son los obstáculos que dificultan el acceso de las personas con menores recursos a insumos para la producción alimentaria. Esta recomendación puede derivar en que el programa explore de manera exhaustiva alternativas de solución que se puede materializar con otro tipo de instrumentos de política.

Aún con esta oportunidad de mejora, se constata que la redacción del problema público "La población de las zonas rurales y costeras de Quintana Roo que viven en condiciones de pobreza carecen de los medios necesarios para producir sus propios alimentos de origen agropecuario", se apega a la sintaxis de la Metodología de Marco Lógico (MML). El texto integra correctamente los tres elementos fundamentales de una definición de problema público: el estado negativo o necesidad (carecen de los medios necesarios), la población afectada (personas de zonas rurales y costeras en condiciones de pobreza) y la ubicación geográfica (Quintana Roo).

El programa logró delimitar de manera clara y concreta a sus poblaciones en los documentos de diagnóstico y cuantificación. Se estableció una Población Potencial de 20,075 personas que presentan inseguridad alimentaria severa, mientras que la Población Objetivo se fijó concretamente en 3,673 personas del medio rural y costero. La definición no fue ambigua, ya que vinculó el área de enfoque a criterios territoriales específicos (localidades menores a 2,500 habitantes) y criterios socioeconómicos oficiales de la medición multidimensional de la pobreza.

Sin embargo, se advierte de una falta de metodología clara para pasar de la conceptualización usada en la Población Potencial (personas que están en el supuesto de inseguridad alimentaria severa), a la definición que se presenta en la Población Objetivo (personas del medio rural y costero).

Esta inconsistencia puede generar otros problemas en términos de seguimiento del programa. Se observó que la descripción del problema en la MIR omitió el número específico de la población.

La claridad en la población objetivo permitió que el programa estableciera metas de cobertura realistas y verificables a través de sus registros administrativos y padrones de beneficiarios. No obstante, se observó que la descripción del problema en la MIR omitió el número específico de la población, delegando esa precisión a las fichas técnicas de cuantificación de poblaciones.

Asimismo, se identificó que el problema público fue objeto de revisión y actualización en el marco de la formulación del Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027 y los programas sectoriales derivados. Los documentos analizados presentan una fecha de modificación del 06 de febrero de 2025, lo que indicó un esfuerzo por mantener la vigencia de los diagnósticos frente a las estadísticas del Coneval y el Inegi más recientes. El motivo de creación o actualización declarado incluyó explícitamente la alineación con los nuevos instrumentos de planeación estatal.

A pesar de estas actualizaciones administrativas, se enfatiza sobre la importancia de fortalecer el vínculo entre la información estadística macroeconómica y la realidad operativa de campo. Aunque el programa reportó procesos de actualización anual en cumplimiento con la Ley de

Planeación para el Estado de Quintana Roo, la dependencia de fuentes externas para medir la magnitud del problema sugirió la necesidad de integrar diagnósticos territoriales más frecuentes que capturen cambios rápidos en la vulnerabilidad de los productores.

En conclusión, respecto a este criterio de evaluación, con la revisión documental se determinó que el diseño del Programa S012 cumple parcialmente con los criterios de consistencia, sintaxis y delimitación poblacional, principalmente debido a la necesidad de describir con mayor lógica la relación entre la definición de Población Potencial y la Población Objetivo.

**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 con fuentes de información claras y confiables;**
- **¿Es consistente la lógica causal del problema que busca resolver?**

La justificación del programa se encuentra formalmente documentada en el Formato MML-01 Definición del Problema y en el artículo 6 de las Reglas de Operación, los cuales integran estadísticas oficiales del Coneval, el Inegi y la Conapo, señalando que el 44.8% de la población estatal vive en situación de pobreza y un 11.6% presenta inseguridad alimentaria severa. Esta base empírica permite establecer que la población de las zonas rurales y costeras carece de la capitalización necesaria para adquirir insumos y herramientas, lo cual fundamenta la necesidad de una intervención pública estatal.

La propuesta de atención se sustenta en los Objetivos Específicos del artículo 6 de las Reglas de Operación, los cuales mandatan la entrega de equipamiento e insumos como la vía para fortalecer la agricultura familiar y la actividad económica del sector primario. El diseño de la intervención mediante sus tres componentes (C01, C02, C03) responde a la lógica de acción al priorizar la tecnificación, como los sistemas de riego con energía solar, para resolver la obsolescencia de herramientas identificada en el diagnóstico. La evidencia analizada en el programa sectorial resalta que la falta de infraestructura hidroagrícola y el uso de

herramientas obsoletas son causas directas del bajo rendimiento en las unidades de producción familiar

Por tanto, la entrega de paquetes tecnológicos (semillas, fertilizantes) y equipos (bombas solares, herramientas) guarda una relación directa con la solución de las carencias materiales detectadas en el diagnóstico de las unidades productivas. De este modo, el otorgamiento de insumos y bienes se presenta como una acción ligada al objetivo, con un diseño que contempla una ejecución a partir de las facultades y metas operativas establecidas en la normativa vigente del programa.

Por su parte, el programa utiliza fuentes de información de alto rigor técnico y confiabilidad, tales como el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) y el Sistema Nacional de Identificación Individual de Ganado (SINIIGA) para determinar las necesidades por sector (ganadero, apícola, agrícola).

La lógica causal del problema es coherente a través de la Metodología de Marco Lógico. El Árbol de Problemas articula correctamente que la escasez de recursos económicos en las zonas rurales (causa indirecta) deriva en una falta de equipamiento e insumos (causas directas), lo que a su vez genera rendimientos insuficientes y, finalmente, aumenta los índices de pobreza y hambre (efectos).

Esta cadena se transpone de manera lógica al Árbol de Objetivos, donde el propósito central es el fortalecimiento de la actividad económica del sector primario mediante la dotación de insumos y bienes para la siembra.

No obstante, dada la redacción del problema, se identifica una relación poco clara entre las causas identificadas y los apoyos

entregados. El programa determinó que la falta de maquinaria, insumos y una deficiente infraestructura de acceso son causas de la carencia de los medios necesarios para producir alimentos de origen agropecuario. Si bien los componentes de entrega de equipo e insumos actúan como medios efectivos para alcanzar la autosuficiencia alimentaria, la redacción de un problema como la falta de algo limita la lógica causal entre causas y componentes.

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

- **Unidad de medida congruente con sus definiciones;**
- **Cuantificación y, en su caso, desagregación geográfica;**
- **Incorpora una metodología de cuantificación, su caracterización y fuentes de información para 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?**

Respecto a la definición de poblaciones, el Programa S012 identifica formalmente en su la Definición del Problema (Formato MML 01) una población de referencia de 173,060 personas y una población objetivo de 3,673 personas pertenecientes al medio rural y costero. La unidad de medida empleada es la "Persona", la cual es plenamente congruente con las definiciones de los beneficiarios y los indicadores de gestión que miden el avance trimestral y anual de los apoyos. No obstante, se observan discrepancias tanto en su conceptualización como en su cuantificación.

Asimismo, de acuerdo con el artículo 12 de las Reglas de Operación del programa, la Población potencial se cuantifica por 20,076 personas productoras agropecuarias, mientras que la Población Objetivo está compuesta por 3,253 personas productoras agropecuarias.

En este mismo artículo de las Reglas de Operación, se detalla que la cuantificación incluye una desagregación por modalidad, descrito de la siguiente forma:

- a) **Modalidad I:** Consiste en beneficiar hasta un total de 1,1183 personas productoras que habitan en las comunidades rurales ubicadas en los municipios dentro de las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP) para el estado de Quintana Roo.
- b) **Modalidad II.** Consiste en beneficiar hasta un total de 2,000 personas productoras que habitan en las comunidades rurales ubicads en los municipios dentro de las ZAP para el estado de Quintana Roo.
- c) **Modalidad III:** Consiste en beneficiar hasta un total de 70 mujeres productoras que habitan en las comunidades rurales ubicadas en los municipios dentro de las ZAP para el estado de Quintana Roo.

Con lo anterior, se observa que la además de la discrepancia entre el dato dispuesto en el Diagnóstico como en las Reglas de Operación, la definición de la población objetivo está supeditada al control presupuestal, obteniendo márgenes de cobertura bajos. La población Postergada se cuantifica por 16,823 personas productoras agrícolas que por disponibilidad presupuestaria no contaron con los bienes e insumos otorgados por el programa.

Por su parte, la cuantificación y caracterización de estas poblaciones se fundamenta en una metodología que utiliza fuentes oficiales como la medición multidimensional de la pobreza 2020 del Coneval e información del Inegi.

No obstante, en el Formato MML 01 se muestra que las personas a las que se dirige el programa son personas del medio rural y costero,

mientras que las Reglas de Operación la define como personas productoras agropecuarias. Esta divergencia tiene repercusiones sobre las características que asume el programa sobre la población, lo cual es necesario revisar. Se considera que la definición de personas del medio rural y costero es más amplia y numerosa que la definición de personas productoras agropecuarias.

La desagregación geográfica se enfoca en comunidades menores a 2,500 habitantes situadas en Zonas de Atención Prioritaria (ZAP), relacionándose directamente con el problema público de carencia de medios para la producción agropecuaria. Asimismo, el programa establece plazos para la revisión y actualización de esta información a través de su Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), el cual contempla informes de avance alineados a los ciclos de planeación del Plan Estatal de Desarrollo.

En suma, la definición de las poblaciones se relaciona con el problema público o necesidad que busca atender el Programa; no obstante, como se ha mencionado, se advierte una falta de metodología clara para transitar de la conceptualización usada en la Población Potencial (personas en inseguridad alimentaria) a la definición técnica presentada en la Población Objetivo (personas del medio rural y costero), así como en la homologación de sus características.

Esta inconsistencia técnica puede generar problemas en el seguimiento del programa al no quedar explícito el criterio de focalización entre ambos grupos. Dicha falla en el diseño se acentúa por las discrepancias contenidas en los documentos, específicamente con los datos expuestos en el artículo 12 de las Reglas de Operación.

Adicionalmente, se observó que la descripción del problema en la MIR omitió el número específico de la población, lo que limita la capacidad de monitorear con precisión el impacto real de la intervención frente a la magnitud de la necesidad diagnosticada.

**5. ¿El Programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a sus poblaciones o áreas de enfoque?**

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

En primer lugar, y de acuerdo con el artículo 11 de las Reglas de Operación, la cobertura se establece preferentemente en las localidades rurales de los Municipios de Felipe Carrillo Puerto, Othón P. Blanco, Tulum, José María Morelos, Bacalar, Lázaro Cárdenas, Solidaridad, Puerto Morelos, Isla Mujeres y Cozumel, ubicados dentro de la Declaratoria de Zonas de Atención Prioritarias.

Respecto a la estrategia de cobertura documentada para atender a la población de personas del medio rural y costero, el Programa S012 documenta con precisión su situación demográfica para el ejercicio 2025, identificando una población potencial de 20,076 personas en situación de inseguridad alimentaria severa y una población objetivo de 3,253 personas del medio rural y costero, de acuerdo con el artículo 12 de las Reglas de Operación. Sin embargo, dado que el programa no existía en los ejercicios 2023 y 2024, no se cuenta con un registro histórico previo que permita analizar una tendencia evolutiva institucional.

Asimismo, se observa que, a pesar de contar con un diagnóstico sólido de la carencia actual, el diseño carece de un análisis prospectivo o estadístico multianual que modele cómo evolucionarán estas cifras hacia el cierre de la administración en 2027. Esta omisión dificulta la capacidad del programa para ajustar su estrategia de atención ante posibles cambios en la dinámica demográfica o factores externos que afecten la migración de la fuerza laboral en el campo quintanarroense.

Sobre el presupuesto requerido al cierre de la administración, la planeación financiera del programa se concentra exclusivamente en el ejercicio fiscal 2025, detallando los montos aprobados para la operación anual por componente, pero sin proyectar las necesidades financieras multianuales.

El presupuesto se encuentra supeditado estrictamente a la suficiencia autorizada año con año, lo que impide garantizar la capitalización necesaria para cubrir la totalidad de la población objetivo al cierre del periodo gubernamental. Eso conlleva implicaciones, sobre todo para la consecución del propósito, ya que no se identifica alguna estrategia que aborde a la población postergada de 16,823 personas productoras agropecuarias en los siguientes años.

Al no contar con una estrategia presupuestaria que trascienda el ciclo anual, el programa enfrenta limitaciones para asegurar el cumplimiento de una cobertura total progresiva, por lo que el diseño actual se ve obligado a definir una población no beneficiaria (postergada) significativa, lo que sugiere que el techo financiero actual es insuficiente frente a la magnitud del problema diagnosticado en el estado.

Por su parte, el programa establece metas de cobertura claras para el ejercicio 2025, proyectando atender a un total de 3,254 beneficiarios mediante la entrega de insumos, equipo y apoyo a mujeres rurales. Estas metas se desglosan trimestralmente en la MIR, permitiendo un seguimiento administrativo de la gestión y la eficacia en la entrega de los apoyos.

No obstante, la documentación técnica no especifica metas anuales proyectadas hasta el año 2027, ni detalla con precisión los criterios técnicos o fórmulas que justifiquen el ritmo de crecimiento anual propuesto. La falta de estos criterios dificulta evaluar si la velocidad de atención es la óptima para mitigar el rezago productivo del sector primario identificado en el diagnóstico.

Finalmente, la revisión del diagnóstico y de la MIR revela que no se ha definido un momento en el tiempo en el que converjan las poblaciones potencial y objetivo del programa. El diseño actual reconoce explícitamente la existencia de una población postergada que representa aproximadamente el 81 por ciento del universo potencial, sin establecer un horizonte de planeación para agotar este universo de productores desatendidos.

Por tanto, bajo la trayectoria de metas actuales, no existe evidencia documental de que la intervención logre la convergencia total al cierre de la administración en 2027. Esta brecha entre la capacidad de atención y la necesidad detectada representa un área de mejora crítica en la planeación estratégica, requiriendo la incorporación de un horizonte de convergencia que articule las metas anuales con la cobertura universal esperada.

**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 (estado negativo) se transformó en la situación positiva expresada como Propósito de la MIR, manteniendo consistencia en la delimitación geográfica y la población objetivo;
- **Correspondencia de los Efectos al Fin:** Los efectos identificados en el Árbol de Problemas se corresponden con el nivel de Fin de la MIR;
- **Correspondencia de las Causas Directas a Componentes:** Las causas directas se tradujeron en los Componentes de la MIR;
- **Correspondencia de las Causas Indirectas a Actividades:** Las causas indirectas se reflejan a través de las Actividades de la MIR;
- **Mitigación Integral:** Todas las causas críticas identificadas en el diagnóstico cuentan con al menos una acción de intervención en la MIR;
- **Exclusión de elementos ajenos:** Todos los Componentes y Actividades de la MIR están vinculados directamente a la solución de alguna causa del diagnóstico.

El programa presenta un área de oportunidad, ya que no mantiene una correspondencia ni consistencia estricta en la traducción de su Problema Central hacia el Propósito registrado en la MIR.

Durante la revisión documental, se constató en el Formato MML 02 que el Problema Central (estado negativo) se encuentra redactado como: "La población de las zonas rurales y costeras de Quintana Roo que viven en condiciones de pobreza, carecen de los medios necesarios para

producir sus propios alimentos de origen agropecuario". La traducción metodológica de este enunciado a una situación positiva esperada se refleja correctamente en el Árbol de Objetivos, en donde se verificó que el Objetivo Central preserva la sintaxis al dictar: "La población de las zonas rurales y costeras de Quintana Roo que viven en condiciones de pobreza, tienen los medios necesarios para producir sus propios alimentos de origen agropecuario".

Esta traslación modificó el enfoque de la intervención: mientras el diagnóstico resaltó la inseguridad alimentaria severa del 11.6 por ciento de la población, el objetivo de planeación se centró en la productividad económica, lo cual no es necesariamente un "espejo positivo" directo de la autosuficiencia alimentaria planteada inicialmente.

Esta inconsistencia técnica sugiere que la lógica de intervención se desplazó de un problema de bienestar social (hambre y autoconsumo) a uno de competitividad sectorial. Aunque se mantuvo la consistencia en la delimitación geográfica y la población objetivo (personas del medio rural y costero), la desconexión entre "producir alimentos" y "fortalecer la actividad económica" dificultó la trazabilidad del impacto real sobre la carencia alimentaria diagnosticada. El diseño no acreditó de qué manera el fortalecimiento económico de la actividad primaria derivará estrictamente en la mitigación de la inseguridad alimentaria severa descrita en el diagnóstico oficial.

Por consiguiente, se determina que no existe una correspondencia fiel entre el Árbol de Problemas y el Propósito en la MIR. Si bien se conserva la delimitación geográfica ("zona rural y costera del Estado de Quintana Roo"), el enunciado en la MIR pierde consistencia metodológica al omitir por completo la característica de focalización de

la población objetivo ("que viven en condiciones de pobreza") y al alterar la resolución del problema (pasando de la acción concreta de "tener los medios para producir alimentos" a un listado extenso sobre "fortalecer la actividad económica del sector primario"). Esta discrepancia fractura la lógica vertical del diseño.

De igual forma se presenta otra área de oportunidad, ya que no existe una correspondencia metodológica estricta entre los efectos directos e indirectos identificados en el Árbol de Problemas y la redacción del nivel de Fin registrado en la MIR.

Los efectos identificados en el Árbol de Problemas, tales como desnutrición (ED3), problemas de salud (EI3.1), bajo rendimiento escolar (ED4), aumento del índice de pobreza (ED5) y hambre (ED6), guardaron una relación lógica con el nivel de Fin de la MIR, con el objetivo de contribuir a una "Alimentación balanceada", una "Buena salud", y a la "Reducción de índices de la pobreza y hambre".

Asimismo, se identificó que el Fin se propuso contribuir al incremento anual de la actividad económica del sector primario para mejorar ingresos y calidad de vida, lo cual teóricamente revierte el efecto superior de producción insuficiente. El indicador utilizado para este nivel fue el índice de volumen físico del sector primario, proporcionando una métrica de contribución al desarrollo estatal.

Sin embargo, el diseño omitió establecer una periodicidad de medición clara para evaluar los efectos de largo plazo en la seguridad agroalimentaria. Al vincularse con indicadores macroeconómicos del Inegi, el seguimiento del Fin quedó sujeto a la actualización de fuentes secundarias, lo cual limitó la capacidad de monitoreo inmediato sobre

los efectos directos de la entrega de insumos en los niveles de pobreza extrema detectados en el diagnóstico.

De igual manera, las causas directas del diagnóstico se tradujeron adecuadamente en los Componentes de la MIR, enfocándose en la falta de capitalización y equipamiento.

La causa CD1 (falta de equipamiento) se correspondió con el Componente 01 Equipamiento para el desarrollo rural realizado; la CD2 (falta de insumos) con el Componente 02 Insumos para el desarrollo rural realizado; y la CD3 (escasas oportunidades para mujeres) con el Componente 03 Entrega de equipamiento para impulsar actividades productivas de la mujer rural. Esta estructura permitió que cada brazo operativo del programa atacara una raíz específica de la descapitalización del productor rural.

No obstante, se detectó una falla en la mitigación integral de las causas directas. La causa CD4, referida a las insuficientes capacidades técnicas y transferencia de tecnología, se tradujo originalmente en el Componente 04 (Extensionismo Rural); sin embargo, dicho componente apareció en *Cédula de avance de cumplimiento de los objetivos y metas* como "CANCELADO". Esta omisión dejó sin atención operativa una de las causas críticas del problema, rompiendo la cadena lógica necesaria para asegurar que el equipo e insumos entregados se utilicen con la asistencia técnica adecuada.

Por tanto, el programa no logra una mitigación integral de la problemática diagnosticada debido a la cancelación de uno de sus componentes estratégicos. Aunque las causas materiales (insumos y equipo) se atendieron a través de los primeros tres componentes, la

desatención de la causa técnica (extensionismo) generó un vacío en la cadena de valor.

El diagnóstico estableció que la falta de conocimientos técnicos era una barrera fundamental, por lo que la cancelación del Componente 04 comprometió la sostenibilidad de los resultados productivos esperados.

Adicionalmente, el diseño se centró mayoritariamente en la entrega de insumos básicos y no en infraestructura de mayor escala documentada como necesaria. Al limitar la intervención a apoyos menores, el programa mitigó las consecuencias inmediatas de la pobreza, pero no las causas estructurales profundas del sector primario en Quintana Roo.

Respecto a la desagregación de las causas indirectas, se verificó que este reflejo se cumple de manera parcial en el nivel de Actividades. Las subcausas relacionadas con la adquisición de maquinaria y material vegetativo contaron con actividades específicas para la entrega de estos bienes (C01.A01 y C02.A01), al precisar como medios indirectos que las personas cuentan con el equipamiento en actividades agropecuarias o para la extracción de agua, usando energías alternativas en la zona rural, para el primer componente, y que se cuenta con los recursos necesarios en la zona rural para la compra de insumos necesarios para la producción de alimentos, en el segundo componente.

Sin embargo, a pesar de esta correspondencia, el diseño de las actividades replicó en gran medida la redacción de los indicadores de componente, lo que limitó la utilidad del seguimiento operativo. Al no detallar actividades diferenciadas para los subprocesos de gestión, el programa perdió precisión en el monitoreo de los cuellos de botella que

impiden una entrega más eficiente de los insumos y herramientas a la población objetivo.

Finalmente, se confirmó que los componentes y actividades vigentes de la MIR derivaron de la problemática diagnosticada sin incorporar elementos injustificados. Los apoyos en maquinaria, material vegetativo e insumos para la agricultura familiar se vincularon directamente con la carencia de medios de producción identificada en el Árbol de Problemas. No se identificaron metas presupuestarias destinadas a objetivos ajenos al desarrollo rural y costero.

La estructura de la MIR respetó el principio de exclusión al mantener el gasto etiquetado exclusivamente en partidas de subsidios y transferencias relacionadas con el fomento productivo. Cada actividad presupuestada se orientó a revertir el estado negativo de descapitalización, asegurando que los recursos no se desviaran a funciones administrativas no sustantivas del programa, el cual considera el 5 por ciento del total del presupuesto del programa.

**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?**

El programa cumple con elegir una modalidad presupuestaria que es totalmente consistente, adecuada y coherente con la consecución de su objetivo central (Propósito) y con los bienes y servicios que entrega. La modalidad presupuestaria "S" - Subsidios sujetos a Reglas de Operación asignada al Programa es plenamente consistente con el Propósito de fortalecer la actividad económica del sector primario.

Esta clasificación técnica es la más adecuada para una intervención que busca entregar apoyos directos en especie (maquinaria e insumos) a una población objetivo que esta cuantificada, permitiendo que el gasto se etiquete correctamente en partidas de subsidios y transferencias que soportan la mecánica operativa. La alineación estructural con las Reglas de Operación (ROP) asegura que la entrega de bienes cuente con el marco normativo necesario para su ejecución en los 11 municipios del Estado

Además, al contrastar el cumplimiento de este objetivo poblacional con la propuesta de atención operativa del programa, se revisó el documento de seguimiento programático contenido en *Cédulas de avance de cumplimiento de los objetivos y metas*, donde se verificó y se corroboró que el programa persigue su Propósito mediante la dispersión y entrega directa de bienes tangibles, tales como "C01 - Equipamiento para el Desarrollo Rural" y "C02 - Insumos para el Desarrollo Rural".

Con este cruce de información, se identificó que la modalidad presupuestaria "S" encaja a la perfección con la naturaleza de la intervención, ya que la entrega de bienes físicos y subsidios a sujetos de derecho vulnerables exige forzosamente la existencia de Reglas de Operación para garantizar que los procesos de focalización, elegibilidad y entrega de los apoyos se realicen con transparencia, equidad y sin discrecionalidad.

El programa también cumple con demostrar una consistencia entre la naturaleza de su gasto, sus instrumentos presupuestarios y los apoyos que genera.

Asimismo, en ese mismo documento se verificó que los bienes y apoyos que el programa genera se materializan exclusivamente en la entrega de activos físicos tangibles para la población, delimitados en los siguientes componentes: "C01 - Equipamiento para el Desarrollo Rural", "C02 - Insumos para el Desarrollo Rural" y "C03 - Equipamiento a mujeres rurales que desarrollan la agricultura familiar".

Adicionalmente, al revisar la evidencia operativa de estos gastos, se revisaron las *Cédulas de avance de cumplimiento de los objetivos y metas*, al corte del cuarto trimestre, donde se corroboró la materialización de este presupuesto mediante la "entrega de equipamiento para actividades agropecuarias y diversificación de la agricultura familiar" a la población de personas productoras definidas previamente en las Reglas de Operación.

Sin embargo, se observa que el diseño del programa cumple parcialmente respecto a la definición de sus tareas clave y procesos fundamentales (actividades sustantivas).

Al revisar la MIR, se constató que los procesos fundamentales del programa se encuentran estructurados metódicamente a nivel de Actividad para cada uno de los Componentes, al identificar que estas tareas clave se traducen operativamente en procesos de entrega directa, tales como la "F.P.C01.A01 - Entrega de equipamiento para actividades agropecuarias y diversificación de la agricultura familiar", la "F.P.C01.A02 - Entrega de equipamiento para extracción de agua con energía solar" y la "F.P.C03.A01 - Entrega de equipamiento para impulsar actividades productivas de la mujer rural".

No obstante, el diseño del programa no contempla otras actividades necesarias para la consecución de la entrega de bienes e insumos, tal como la publicación de convocatorias y la validación documental de las solicitudes recibidas. Sin estas acciones detalladas, la operación del programa se ve comprometido o se generan dificultades para dar seguimiento adecuado a la entrega de bienes. Por tal motivo, el diseño es poco consistente en la relación de actividades con sus componentes y por tanto, con el objetivo que esta persiguiendo.

Asimismo, la consistencia con el objetivo perseguido se ve comprometida por la falta de mitigación integral de las causas técnicas. Se detectó que el Componente 04, destinado originalmente al extensionismo y capacitación, se encuentra en estatus de "CANCELADO", por lo que el programa atiende la carencia de bienes e insumos pero omite el fortalecimiento de capacidades, rompiendo la cadena causal necesaria para incrementar la productividad de manera sostenible.

En su conjunto, la propuesta de atención es coherente en su dimensión administrativa, pero presenta brechas en su lógica de

resultados. Existe una tendencia a limitar el seguimiento a la mera distribución de bienes, sin integrar actividades sustantivas que vinculen el uso de los insumos y equipos con el incremento real de los rendimientos agropecuarios diagnosticados como insuficientes o con otras actividades ya integradas por la operación del programa, tal como la publicación de convocatorias.

Esta desconexión sugiere que, si bien la modalidad "S" es correcta para la gestión de los recursos, el diseño actual privilegia el cumplimiento operativo de la entrega sobre la efectividad técnica requerida para revertir la inseguridad alimentaria severa reportada en el diagnóstico del programa.

**8. ¿Los resúmenes narrativos de la 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?**

De acuerdo con el análisis realizado en la MIR (Formato 1115), el diseño del Programa S012 cumple de forma general con la sintaxis gramatical de la Metodología de Marco Lógico en sus resúmenes narrativos. La estructura siguió la cadena jerárquica desde actividades específicas hasta un fin superior de desarrollo estatal, tal como se muestra a continuación:

**Fin:** Contribuir a incrementar anualmente la actividad económica del sector primario del estado de Quintana Roo conformada para mejorar los ingresos y calidad de vida de las y los productores mediante la entrega de equipamiento, insumos, capacitación y la atención de las necesidades que los productores manifiesten.

**Propósito:** La población de las zonas rural y costera del estado de Quintana Roo fortalecen su actividad económica del sector primario conformada por la agricultura, la fruticultura, la horticultura, la apicultura, la ganadería, la agroindustria, el desarrollo rural, la acuacultura y la pesca.

**Componente C01:** Equipamiento para el desarrollo rural realizado.

**Actividad C01 A01:** Entrega de equipamiento para actividades agropecuarias y diversificación de la agricultura familiar.

**Actividad C01 A02:** Entrega de equipamiento para extracción de agua con energía solar para almacenamiento y riego.

**Componente C02:** Insumos para el desarrollo rural realizado.

**Actividad C02 A01:** Entrega de insumos para el fortalecimiento de la agricultura familiar.

**Componente C03:** Equipamiento a mujeres rurales que desarrollan la agricultura familiar realizado.

**Actividad C03 A01:** Entrega de equipamiento para impulsar actividades productivas de la mujer rural.

Al respecto, se aclara que se omite la mención del cuarto componente contemplado en el Árbol de problemas y el Árbol de objetivos (Formato MML 02), derivado de la cancelación de este, y

dispuesto en *la Cédula de avance de cumplimiento de los objetivos y metas*, al corte del primer trimestre de 2025.

Si bien se identificó una correspondencia entre los niveles de objetivos y la planeación estratégica del estado, así como una sintaxis gramatical adecuada, de manera general en los distintos niveles de la MIR, se observó que la narrativa se centró mayoritariamente en la entrega de bienes.

Esta redacción deja en segundo plano la medición del bienestar social profundo relacionado a las condiciones de pobreza que viven las personas productoras del estado. Además, se advierte que la redacción de los tres componentes es poco clara, al definirse como un elemento “realizado”. En este sentido, el diseño podría generar confusiones sobre si con la entrega de los insumos se completa el nivel, o si bien, las personas beneficiarias deben realizar un equipamiento con los bienes otorgados.

Asimismo, se enfatiza la observación de que el nivel de actividades de la MIR debería contemplar otras acciones realizadas por la operación del programa, tal como la publicación de convocatorias o la validación de solicitudes.

Por su parte, se identificó que el Fin se orientó a un impacto externo tangible como el crecimiento anual del sector primario en Quintana Roo. Esta redacción evitó enfocarse en la gestión interna de la dependencia, vinculándose directamente con indicadores macroeconómicos oficiales del Inegi.

Por el contrario, la falta de consistencia en la redacción del Propósito identificada en el Árbol de problemas, el Árbol de Objetivos y la MIR mostró una orientación parcial al centrarse en el fortalecimiento económico. Esta redacción se alejó del problema de inseguridad

alimentaria severa que afectó al 11.6 por ciento de la población en el diagnóstico. La narrativa privilegia la capitalización productiva sobre el alivio de la carencia alimentaria detectada, lo cual genera confusión sobre la orientación del propósito específico que atiende el programa, y por tanto, sobre sus resultados esperados.

Asimismo, se observa que el lenguaje de los resúmenes narrativos resultó técnico pero accesible, empleando términos precisos como "agricultura familiar" e "infraestructura hidroagrícola" que permiten la identificar los alcances del programa para los operadores en el territorio. No obstante, se identifican las siguientes inconsistencias.

De acuerdo con la MIR, la definición del Fin y del Propósito incluye una descripción de los tipos de actividad económica del sector primario, agricultura, fruticultura, horticultura, apicultura, ganadería, agroindustria, acuacultura y pesca, sin precisar cómo los componentes están vinculados a estos tipos de actividades. Por tal motivo, se identifica que el diseño engloba una gran diversidad de actividades agropecuarias condensadas en tres componentes activos, sin mencionar claramente su vinculación.

Si bien esto representa un área de oportunidad para el diseño del programa, desde la identificación del problema hasta la caracterización de la población, en términos general se identifica que la redacción del resumen narrativo permite que cualquier actor operativo comprenda qué debe entregar, especificando equipos, insumos o semillas.

Un claro ejemplo de la relación de Actividades en la MIR con las distintas actividades agropecuarias consideradas en la intervención es la actividad C01.A02 ya que fue lo suficientemente explícita al mencionar equipo para extracción de agua, eliminando ambigüedades operativas y

dirigiéndola específicamente a características del ámbito que atiende el programa.

A pesar de esta claridad, se advirtió que algunas actividades replicaron casi textualmente la redacción de los componentes. Esto limita la utilidad del seguimiento administrativo. Aunque el marco normativo contenido en las Reglas de Operación brinda soporte procedimental necesario para la ejecución, al no considerar otras acciones en la definición de la MIR que impliquen aspectos de la operación del programa, el diseño tiene poco alcance en este nivel de causalidad.

**9. ¿La consistencia de la lógica de la 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?**

Respecto a la consistencia de la lógica de MIR del programa S014, se identifica una importante área de oportunidad, ya que se analizó que el cumplimiento y entrega de la totalidad de sus Componentes vigentes no garantiza metodológicamente el alcance de su Propósito, rompiendo la relación de causalidad vertical que exige el diseño de la MIR.

Si bien el diseño del programa establece una relación causal directa entre la entrega de bienes y el fortalecimiento de la actividad económica, se asume que al proporcionar la totalidad de los Componentes (equipamiento para agricultura familiar, insumos productivos e infraestructura menor para mujeres), la población objetivo alcanzará el Propósito de fortalecer su capacidad productiva. Esta lógica se fundamenta en la premisa de que la capitalización inmediata elimina la barrera de la descapitalización diagnosticada en el sector primario de Quintana Roo.

No obstante, esta causalidad se ve debilitada por la cancelación del Componente 04, originalmente destinado al extensionismo rural y capacitación técnica. Como se evidenció durante el análisis de la "Mitigación Integral", el diseño original identificó que para resolver el déficit productivo era indispensable atacar cuatro causas directas. Pero al haberse cancelado operativamente el "C04 - Extensionismo Rural", el programa suprimió la solución a la falta de capacidades técnicas, limitando sus entregables actuales de forma exclusiva a la transferencia de equipamiento e insumos físicos (C01, C02 y C03).

Al no garantizarse la transferencia de conocimientos, la entrega física de maquinaria y semillas no asegura por sí sola un incremento en la productividad, ya que el éxito de la intervención depende de factores técnicos que han quedado fuera de la ejecución vigente. En este sentido, la cadena causal es suficiente en su dimensión material, pero incompleta en su dimensión de fortalecimiento de capacidades humanas.

Por su parte, existe una vinculación robusta y medible entre el logro del Propósito y la consecución del Fin superior del programa. El fortalecimiento de la actividad económica de los pequeños productores

(Propósito) aporta de manera inequívoca al incremento anual de la actividad económica del sector primario en el Estado (Fin), el cual se mide a través del Índice de volumen físico del sector primario. Esta alineación garantiza que el programa no sea un esfuerzo aislado, sino una pieza estratégica que contribuye a las metas macroeconómicas del Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027.

Sin embargo, la contribución se percibe como "frágil" debido a la divergencia conceptual identificada en análisis previos, donde el diagnóstico se centró en la inseguridad alimentaria y la MIR se orientó al fortalecimiento económico. Si bien existe una relación teórica entre ambos, el diseño no acredita con precisión cómo el incremento en el volumen físico de producción derivará estrictamente en la mitigación del supuesto de inseguridad alimentaria severa reportada para el 11.6 por ciento de la población.

Asimismo, se observa que los términos en los que están definidos los componentes y las actividades son las mismas, lo cual reduce margen para analizar la relación de causalidad entre estos niveles. Por consiguiente, se determina que la lógica de causalidad está fracturada.

Asumiendo incluso que los supuestos externos operen favorablemente, la simple entrega de bienes materiales no es suficiente para que la población rural logre el Propósito de "fortalecer su actividad económica", ya que la ausencia de capacitación y acompañamiento técnico (causa no atendida) actúa como un cuello de botella que impide el correcto aprovechamiento de las herramientas.

Respecto a los Supuestos definidos en la MIR, se presentan áreas de mejora en cuanto a su externalidad y realismo. A nivel de Propósito y Fin, se identifican condiciones externas pertinentes como la estabilidad

en las condiciones climáticas y la ausencia de desastres naturales extremos, factores que son indispensables para el éxito de la cadena causal agropecuaria. Estos supuestos son adecuados ya que representan riesgos fuera del control de la SEDARPE que impactan directamente en los rendimientos.

Por el contrario, a nivel de Actividades y Componentes, algunos supuestos se centran en el "interés de los productores por participar", lo cual no debería considerarse un factor externo, sino una responsabilidad operativa de la dependencia a través de la difusión de las Reglas de Operación. Dicho interés por parte de la población potencial puede considerarse si se contemplara alguna actividad relacionada con la publicación de convocatorias, de tal manera que pueda leerse la siguiente lógica: Si la instancia ejecutora publica convocatorias para acceder a insumos o bienes y las personas tienen interés en adquirir y se cumplen además los requisitos de elegibilidad, se otorgarán los bienes e insumos contemplados.

Por otro lado, a nivel Componente, se contempla un supuesto relacionado con que las personas como posibles beneficiarias realicen su aportación correspondiente. En este sentido, se advierte de una inconsistencia, no solo en sentido lógico, sino en términos de lo que se espera de la definición de los Supuestos. Que las personas beneficiarias realicen alguna aportación conlleva a la necesidad de integrarlo como parte de la intervención y no como la identificación de un riesgo ya que una definición de tal calado supone la creación de obstáculos impuestos por el propio programa. Además, este tipo de supuestos deben explicitarse antes de la entrega del bien o insumo, lo cual hace que, al estar en el nivel de Componente, sea dificultoso comprender la lógica vertical de la MIR.

Sin embargo, es importante considerar que este programa está dirigido a población con inseguridad alimentaria severa y en condiciones de pobreza. Suponer que esta población cuenta con liquidez para realizar una aportación económica es un error de diseño que puede excluir a los más necesitados. Si la persona beneficiaria no tiene el dinero para la contrapartida, se corre el riesgo de que el equipo se quede en bodega, la meta no se cumpla y el presupuesto no se ejerza adecuadamente.

Por otro lado, respecto a la entrega de equipo de extracción de agua (C01.A02), el supuesto definido es que "los personas consiguen su concesión de CONAGUA y solicitan el apoyo". No obstante, se observa un riesgo en la operación, ya que obtener una concesión de agua es un trámite federal complejo y lento que no depende del productor ni del estado. Si el programa asume que este trámite "se consigue" sin brindar acompañamiento legal o técnico, la operación de la Modalidad I se detiene por falta de expedientes integrados.

Estas inconsistencias pueden derivar en confusiones sobre los procesos internos y riesgos externos que debilitan la capacidad de la Matriz para anticipar y mitigar verdaderas amenazas y riesgos que podrían impedir la entrega de los apoyos, tal como la fluctuación de precios de mercado de los insumos o problemas logísticos de distribución.

Por su parte, las fuentes de información citadas en la MIR para comprobar el cumplimiento de los objetivos poseen un rigor institucional y técnico: para los niveles estratégicos, el programa recurre a datos del Inegi (ITAEE e Índices Sectoriales), los cuales son oficiales, accesibles y actualizados con periodicidad anual y trimestral. El uso de

fuentes externas garantiza la objetividad en la medición de los impactos de largo plazo del programa en el desarrollo rural y costero del estado.

Para los niveles de gestión (Componentes y Actividades), los medios de verificación se basan en registros internos como el Padrón de Beneficiarios y actas de entrega-recepción, los cuales son auditables y están sujetos a las disposiciones de transparencia de las Reglas de Operación. Si bien estos registros son confiables, el programa requiere asegurar que la liga de acceso a estas bases de datos en el sitio oficial de la Secretaría se mantenga actualizada y disponible para la consulta pública, facilitando así el monitoreo ciudadano y la rendición de cuentas.

Finalmente, la MIR del Programa S012 cuenta con indicadores definidos para todos sus niveles de objetivos (Fin, Propósito, Componentes y Actividades), lo que sienta las bases normativas necesarias para el monitoreo del desempeño. El programa establece metas trimestrales y anuales que permiten dar seguimiento a la cobertura de beneficiarios y a la distribución de insumos en los 11 municipios del Estado. La unidad de medida de "Persona" es constante, lo que facilita la consolidación de la información operativa.

A pesar de contar con esta estructura de monitoreo, persiste un reto técnico: los indicadores de Propósito miden la tasa de variación económica, mientras que la narrativa del objetivo se centra en el "fortalecimiento". Esta ambigüedad técnica, sumada a que los indicadores de actividades a menudo replican la redacción de los componentes, limita la utilidad del monitoreo para identificar cuellos de botella específicos en la mecánica operativa. Se requiere una revisión técnica para asegurar que cada indicador mida verdaderamente el cambio esperado en su nivel jerárquico correspondiente.



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

- **Claridad:** El nombre, definición y método de cálculo del indicador son precisos, de fácil comprensión y evitan cualquier ambigüedad en su interpretación técnica;
- **Relevancia:** El indicador mide de manera directa la dimensión del objetivo evaluado (el efecto real del apoyo en la población o la entrega del bien), sin desviarse a variables secundarias o inerciales;
- **Economía:** El costo de recopilación de los datos, procesamiento y generación de información para calcular el indicador es razonable y proporcional a la utilidad del resultado obtenido;
- **Monitoreabilidad:** El indicador cuenta con una fórmula de cálculo explícita, metas claras y fuentes de información disponibles y auditables para su seguimiento objetivo;
- **Aporte (Adecuación marginal):** El indicador aporta información complementaria de valor estratégico para evaluar el desempeño y tomar decisiones operativas, evitando duplicar otros esfuerzos de medición;

A continuación, se presenta un cuadro que sintetiza el análisis de los indicadores definidos en el Pp S012, mediante la metodología CREEMA, y posteriormente, se desarrollan los argumentos del sentido de la respuesta binaria:

**Cuadro 2. Síntesis del análisis CREMA de los indicadores de la MIR del Pp S012**

| Nivel / Indicador                                                                                                                                                        | C  | R  | E  | M  | A  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|
| Fin: Índice de volumen físico del sector primario                                                                                                                        | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Propósito: Tasa de Variación del Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal de Quintana Roo para las actividades primarias al segundo trimestre de cada año. | No | Sí | Sí | No | No |
| Componente 01: Porcentaje de personas de la zona rural y costera que reciben equipamiento para el Desarrollo Rural                                                       | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Actividad 01 C01: Porcentaje de personas que son atendidas con la entrega de equipamiento para actividades agropecuarias y diversificación de la agricultura familiar.   | No | No | Sí | Sí | No |
| Actividad 02 C01: Porcentaje de personas que son equipadas para extracción de agua con energía solar para el almacenamiento y riego.                                     | No | No | Sí | Sí | No |
| Componente 02: Porcentaje de personas de la zona rural y costera apoyadas con Insumos para el Desarrollo Rural                                                           | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Actividad 01C02: Porcentaje de personas que reciben insumos para la agricultura familiar                                                                                 | No | No | Sí | Sí | No |
| Componente 03: Porcentaje de mujeres de la zona rural y costera que desarrollan la agricultura familiar y que reciben equipamiento                                       | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Actividad 01C03: Porcentaje de mujeres apoyadas con equipamiento para impulsar actividades productivas                                                                   | No | No | Sí | Sí | No |

Fuente: Elaboración propia.

**1. Claridad (C):** Los indicadores de nivel Fin y de los Componentes (C01, C02, C03 y C04) cumplen satisfactoriamente este criterio. El nivel Fin utiliza una metodología estándar del Inegi mientras que los componentes definen de manera inequívoca el objeto de cuantificación como las Personas productoras apoyadas.

No obstante, el indicador de Propósito falla al presentar una contradicción entre la narrativa del objetivo ("fortalecimiento") y la métrica de seguimiento ("Tasa de variación del ITAEE"), generando ambigüedad sobre si la dependencia rinde cuentas por la entrega de bienes o por el desempeño macroeconómico del estado.

Asimismo, los indicadores a nivel de Actividad replican el indicador propuesto a nivel Componente, y su método de cálculo está formulado de tal manera que siempre se obtenga el 100 por ciento, ya que se mide a través del total de personas que reciben equipamiento sobre el total de personas beneficiarias en el componente correspondiente. En este mismo sentido, el indicador de Actividad del Componente C04 tampoco es claro al proponer un cálculo circular de "convocatoria sobre publicación de convocatoria".

**2. Relevancia (R):** El indicador de nivel Fin es altamente relevante al alinearse directamente con los objetivos macroeconómicos del Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027. Por su parte, los indicadores de nivel Componente son adecuados para la gestión, ya que miden directamente la cobertura de los apoyos frente a la descapitalización del productor.

No obstante, los indicadores de Actividad en los tres componentes (C01, C02, C03) carecen de relevancia sustantiva debido a que replican casi textualmente la redacción y medición de los componentes, no

permitiendo un seguimiento operativo diferenciado de los procesos de gestión.

**3. Economía (E):** Se observa que todos los indicadores del programa cumplen satisfactoriamente con este criterio. En los niveles estratégicos (Fin y Propósito), la obtención de datos tiene un costo nulo para la Secretaría al basarse en estadísticas secundarias oficiales del Inegi Para los niveles de gestión (Componentes y Actividades), la información se genera a partir de registros administrativos internos (Padrón de Beneficiarios) producidos durante la operación normal del programa.

**4. Monitoreabilidad (M):** Los indicadores de los Componentes son monitoreables al contar con medios de verificación trazables como actas de entrega-recepción y evidencia fotográfica resguardada por la unidad responsable. El diseño asegura la transparencia mediante ligas de acceso a los reportes de la SEDARPE para verificación independiente.

Sin embargo, el indicador de nivel Propósito presenta una limitación en el seguimiento oportuno, ya que su verificación depende de fuentes externas que cuentan con un rezago temporal inherente a las estadísticas nacionales, lo que impide un monitoreo en tiempo real de los efectos de la intervención.

**5. Aporte (A):** Los indicadores de nivel Componente proporcionan datos estratégicos diferenciados por modalidad (insumos, equipo, semillas), permitiendo a la Secretaría identificar con precisión el alcance físico de la intervención en el territorio.

Sin embargo, se identifica una debilidad crítica en el aporte marginal de los indicadores de Actividad, los cuales no generan información nueva sobre la eficiencia de los procesos operativos o la

calidad de la gestión, duplicando esfuerzos de medición ya capturados en el nivel jerárquico superior.

Adicionalmente, el indicador macroeconómico del Propósito tiene un aporte limitado para la toma de decisiones operativas, al no capturar la relación causa-efecto directa entre los bienes entregados y el incremento real de la productividad en las unidades atendidas.

### **III.1. Síntesis del análisis de diseño**

En síntesis, el análisis de diseño del Programa S012 presenta un cumplimiento parcial: cuenta con un diagnóstico robusto y alineación política, pero requiere ajustes metodológicos urgentes en su cadena causal. Se recomienda reincorporar el componente de capacitación técnica, definir indicadores que midan rendimientos reales y no solo entregas, y establecer una planeación financiera multianual. El éxito futuro depende de transitar de un modelo administrativo de distribución de bienes a uno orientado a resultados tangibles en la productividad rural.

Cabe destacar que la intervención muestra una alineación estructural con el Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027, específicamente con el Eje 3 "Desarrollo Económico Inclusivo", y se definió la población potencial (20,075 personas) y objetivo (3,673 personas), utilizando una unidad de medida congruente en sus diferentes modalidades y fuentes oficiales. Sin embargo, se advierte una debilidad metodológica al no detallar el procedimiento técnico para transitar de la población potencial en inseguridad alimentaria a la población objetivo del medio rural. Asimismo, existen discrepancias cuantitativas entre el Diagnóstico y las Reglas de Operación (ROP) que requieren ser homologadas para asegurar un seguimiento preciso.

Asimismo, se observa que, a pesar de la focalización establecida, el programa carece de una estrategia de cobertura multianual que considere la evolución demográfica o el presupuesto requerido al cierre de la administración en 2027. Actualmente, no se ha definido un horizonte temporal de convergencia, dejando a un 81% del universo potencial en situación de población postergada.

Un aspecto importante que considerar es la detección de una divergencia conceptual significativa entre el Problema Central (enfocado en producir alimentos) y el Propósito de la MIR (orientado al fortalecimiento económico). Esta traslación diluye el enfoque de seguridad alimentaria severa identificado en el diagnóstico original.

Adicionalmente, el nivel de Propósito se redactó como una condición de entrega de apoyos y no como un cambio de bienestar fáctico en la población, lo que fractura la lógica vertical del diseño. Además, el programa atiende actualmente las consecuencias inmediatas de la descapitalización, pero omite el fortalecimiento de capacidades humanas necesarias para el éxito de la intervención.

Finalmente, se identificaron fallas críticas de diseño de indicadores, principalmente a nivel de Actividad, como la duplicidad de métricas con el nivel superior y errores en las unidades de medida, lo que invalida la coherencia aritmética de los reportes. La principal área de oportunidad radica en dotar al Propósito y al Fin de una mayor orientación a resultados, evitando confundir los medios de entrega con los fines sustantivos de la Política Pública.

## III.2. Recomendaciones en materia del diseño del Programa

**Recomendación 1:** Redefinir la **problemática central del programa** para describir cómo las condiciones de pobreza impiden la producción alimentaria a pequeña escala, evitando centrar el enunciado únicamente en la carencia de bienes. Esta modificación permitirá preservar la cadena causal y facilitará que la intervención explore diversas alternativas de solución basadas en los obstáculos reales que enfrentan las personas productoras.

**Recomendación 2:** Incorporar en la documentación oficial un procedimiento técnico o **fórmula detallada** que explique la transición de la **población potencial a la población objetivo**. El desglose de estas cifras proporcionará claridad sobre los criterios de focalización utilizados y permitirá un seguimiento más preciso de las metas anuales de atención frente al universo total identificado en el diagnóstico.

**Recomendación 3:** Ajustar la redacción del **Propósito en la MIR** para que guarde una correspondencia fiel con el Problema Central y los objetivos de planeación. Es necesario que el enunciado incluya las características de la población objetivo, evitando la dispersión hacia conceptos de fortalecimiento económico muy general.

**Recomendación 4:** Considerar la reincorporación del **componente estratégico de extensionismo rural y capacitación técnica** o justificar una alternativa operativa equivalente que asegure el fortalecimiento de capacidades humanas. La entrega física de insumos y maquinaria requiere de conocimientos técnicos complementarios para

garantizar que el incremento en la productividad de las unidades atendidas sea sostenible en el largo plazo.

**Recomendación 5:** Diseñar un indicador para el nivel de Propósito que mida directamente los **cambios en la producción o en los ingresos** de las personas beneficiarias atendidas por el programa. Sustituir las métricas de variación económica estatal por indicadores específicos permitirá capturar el efecto real de la entrega de bienes y dotará a la dependencia de información útil para la toma de decisiones operativas.

**Recomendación 6:** Reformular los **Supuestos de la MIR** para que representen condiciones externas y no requisitos impuestos por el propio diseño del programa. Se deben eliminar las aportaciones económicas de los beneficiarios como supuestos de nivel componente, ya que estas constituyen barreras de acceso que pueden excluir a la población en situación de pobreza extrema.

**Recomendación 7:** Establecer una **estrategia de cobertura multianual** que incluya metas proyectadas y suficiencia presupuestal estimada hasta el cierre de la administración en el año 2027. Definir un horizonte temporal de convergencia entre las poblaciones potencial y objetivo permitirá reducir de forma progresiva el universo de productores que actualmente se encuentran en situación postergada.

## 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 S012 – Fortalecimiento al Fortalecimiento Rural**, se incorporó el proceso de control interno por su relevancia en la operación del Pp, siendo **nueve 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 **nueve 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 **nueve 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**<sup>1</sup>. 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**

---

<sup>1</sup> 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.

**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 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)

En esta sección se identifican los procesos implementados en la operación del Programa, describiendo la secuencia operativa de esta intervención estatal, abarcando todas sus fases, desde la planeación inicial hasta el control interno.

Para estructurar esta revisión, se toma como referencia un Modelo General de Procesos (MGP), el cual agrupa los procesos mínimos e indispensables que debe poseer una Política Pública para garantizar una adecuada gestión y operación: Planeación, Difusión, Solicitud de apoyos, Selección de personas beneficiarias, Producción o generación de apoyos, Distribución de apoyos, Entrega de apoyos, Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, y Control interno (que se consideró relevante incluir).

Con base en este marco, en el anexo 1 se presenta la Matriz de Equivalencia de Procesos. Dicho instrumento técnico estructura y documenta de forma exhaustiva las actividades ejecutadas por el Programa, alineándolas de manera secuencial conforme a las nueve etapas operativas que dicta el modelo de referencia, y registra si se encuentra documentado en normativa oficial, o bien, se identificó a partir del trabajo de campo realizado por la instancia evaluadora. A continuación, se presentan los puntos más relevantes emanados de la matriz antes referida, cuyo desglose detallado se muestra en el primer anexo del presente informe.

La fase de **Planeación** inicia con el diseño del diagnóstico y la definición del problema público, contando con su cumplimiento debido a la existencia de Árboles de Problemas y Objetivos validados.

Dentro de la misma etapa de Planeación, se identificó el cumplimiento del diseño programático e instrumentación jurídica con la publicación de las Reglas de Operación (ROP) y la MIR. Sin embargo, la implicación operativa de este proceso es que, ante la carencia de datos rurales específicos, el programa depende de información secundaria macroeconómica, lo cual limita la precisión para identificar necesidades micro-territoriales inmediatas.

La etapa de **Difusión** articula el diseño de la convocatoria y su validación jurídica, proceso evaluado con su cumplimiento mediante el uso de redes sociales institucionales y sitios web oficiales. Esta estrategia asegura un alcance masivo en zonas con conectividad digital; no obstante, el éxito de la convocatoria depende de la sincronización administrativa para no generar falsas expectativas ante la población debido a los techos presupuestales limitados que restringen la cobertura.

En contraste, la difusión territorial y comunitaria presenta un cumplimiento "Parcial", ya que la activación de redes con comisariados ejidales y delegados se basa en una red de contactos internos y reuniones informativas sin un protocolo de comunicación estandarizado. La implicación operativa es un riesgo de exclusión informativa en las localidades más aisladas o con baja señal telefónica, donde la entrega de información depende enteramente de la voluntad de los intermediarios locales y el personal de campo.

La etapa de **Solicitud** contempla la atención y asesoría al solicitante en tres zonas estratégicas (Chetumal, Felipe Carrillo Puerto y Playa del Carmen), registrando su cumplimiento con evidencia de formularios de registro. Operativamente, el hecho de que el 80% de los

trámites sean presenciales implica una carga de trabajo intensiva para el personal de ventanilla durante periodos cortos (una semana), lo cual garantiza la integridad documental pero satura la capacidad instalada de la dependencia.

La fase de **Selección de personas beneficiarias** ejecuta la validación y depuración documental bajo su cumplimiento, utilizando listas de cotejo administrativo para asegurar la elegibilidad. El impacto operativo es una etapa de gabinete extensa que requiere de tres a cuatro meses para dictaminar aproximadamente 5,000 expedientes, lo que demanda una coordinación precisa entre las Direcciones Ejecutoras y los filtros normativos para cumplir con los plazos de prelación.

La dictaminación técnica-financiera vincula la selección final de beneficiarios al presupuesto remanente tras descontar los gastos de operación. La implicación de este proceso es que la cobertura real de la población objetivo se ve condicionada, aceptando institucionalmente que un porcentaje significativo de solicitantes elegibles queden sin apoyo por suficiencia financiera.

La fase de **Producción o generación de apoyos** inicia con la definición técnica de insumos a través del catálogo de conceptos integrado en las ROP. La calidad de los kits (semillas, herramientas, aves) se determina desde la planeación, permitiendo a la Subsecretaría establecer requerimientos específicos que deben ser respetados por el área administrativa en la compra.

La adquisición y suministro de los activos productivos se evalúa con su cumplimiento, soportado por contratos de adquisición formalizados con proveedores externos. No obstante, existe una implicación administrativa relevante: el área operativa no controla los

tiempos de licitación de la Dirección Administrativa, lo que genera una vulnerabilidad en la oportunidad de la entrega física frente a los ciclos biológicos de siembra y producción rural.

La etapa de **Distribución** se articula mediante una programación logística que centraliza la movilización de los activos productivos hacia las cabeceras municipales para facilitar el acceso a la población. La Secretaría cuenta con una flota vehicular para este fin, que permiten el traslado simultáneo de los distintos kits (herramientas, semillas o aves) hacia las zonas sur, centro y norte del estado. La notificación a las personas beneficiarias se realiza de manera personalizada vía telefónica —utilizando la autorización previa firmada en la solicitud— y se refuerza mediante redes de solidaridad comunitaria con comisariados ejidales y delegados en localidades con baja cobertura de señal, asegurando que la información sobre fechas y horarios de recepción llegue efectivamente al territorio.

A pesar de la suficiencia en el equipamiento de transporte, la fase de distribución presenta un cumplimiento parcial en su estandarización, ya que la planificación de las rutas y los calendarios de salida no se rigen por un manual de procedimientos formalizado ante la SEFIPLAN, sino que dependen de la experiencia acumulada del personal operativo y de reuniones de alineación interna.

Esta operatividad empírica hace que el proceso sea vulnerable a factores externos incontrolables, principalmente fenómenos climatológicos como huracanes, que podrían obligar a reprogramar jornadas completas de distribución para salvaguardar la integridad de los insumos y del personal. En caso de inasistencia del beneficiario en la fecha programada, el programa ejecuta un subproceso de

reprogramación activa, contactando nuevamente al productor para concretar la entrega en una jornada posterior.

La etapa de **Entrega** constituye una de las etapas con mayor solidez técnica y transparencia del ciclo operativo, pues se basa en la validación de la identidad del beneficiario mediante la presentación de la credencial de elector original. En esta fase es determinante la participación de los "Guardianes del Campo", figuras de contraloría social coordinadas por la Secretaría de la Contraloría y Buen Gobierno (SAGOP), quienes actúan como observadores externos para certificar que el activo sea entregado a la persona dictaminada positivamente y que las cantidades correspondan fielmente a lo estipulado en las Reglas de Operación. Este esquema de acompañamiento garantiza que la transferencia de los bienes se realice bajo estándares de legalidad, minimizando el riesgo de discrecionalidad en el punto de entrega.

La formalización de la entrega concluye con la firma de las actas de entrega-recepción foliadas y la captura de evidencia fotográfica, donde tanto el personal de SEDARPE como los Guardianes del Campo registran visualmente al beneficiario con su kit de apoyo. Previo a la firma, se instruye al productor para realizar una inspección física del bien, permitiendo detectar defectos de fabricación o faltantes de forma inmediata; en caso de anomalías, el programa activa cláusulas de sustitución con los proveedores para asegurar que el activo entregado sea funcional y de calidad.

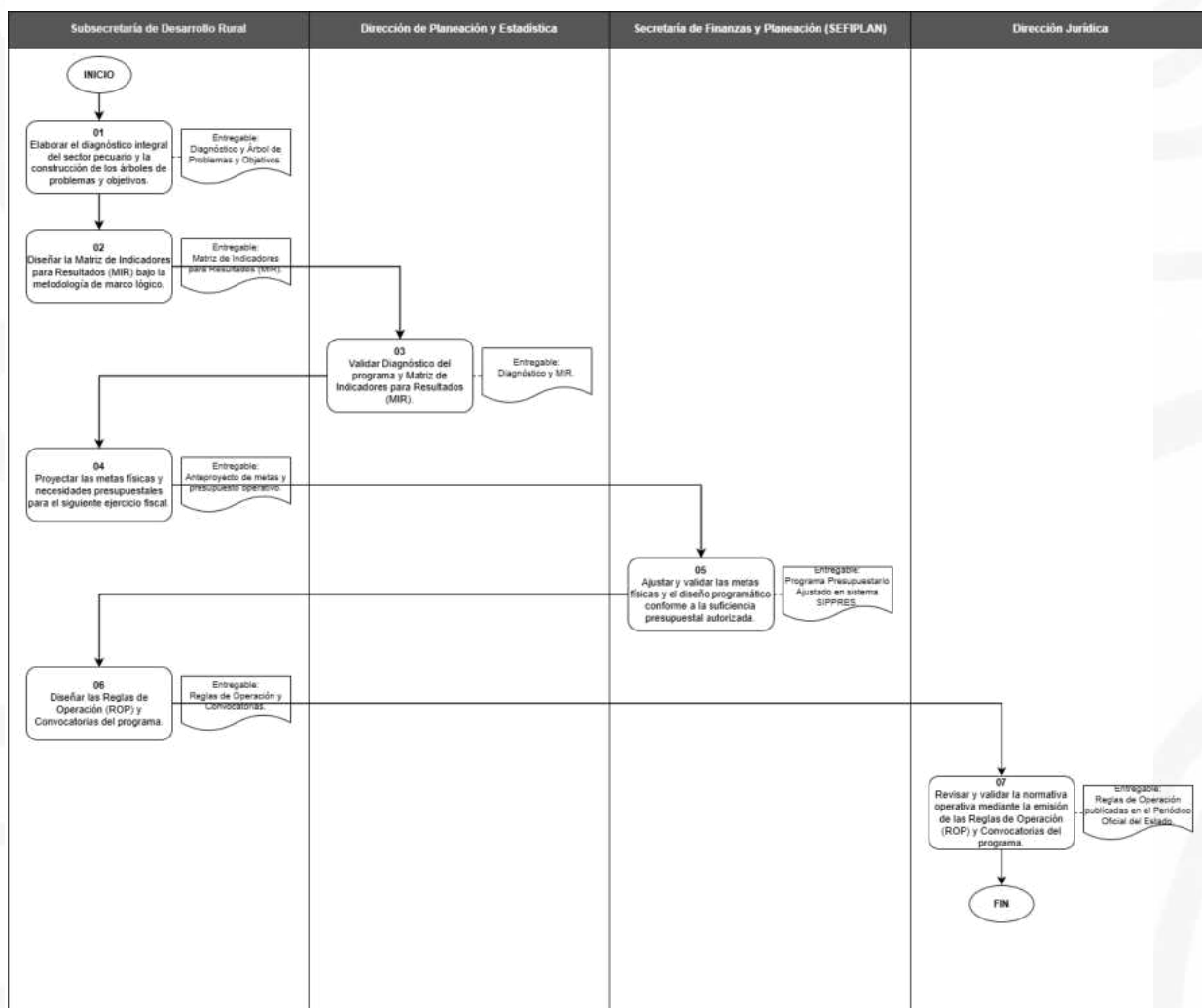
Respecto a la fase de **Seguimiento a la población atendida**, se identifica un cumplimiento "Parcial" en el monitoreo de indicadores de satisfacción y resultados. Mientras que el monitoreo de metas físicas es riguroso a través de la MIR, la ausencia de un mecanismo formal y

reglamentado para evaluar la satisfacción del productor obliga al programa a depender de retroalimentación cualitativa informal obtenida en campo, limitando la capacidad institucional para documentar el impacto real de la intervención en el bienestar económico de largo plazo.

Finalmente, la fase de **Control Interno** referente a la validación de integridad y duplicidad registra un cumplimiento "Parcial", debido a que el cruce de bases de datos se realiza de forma manual en hojas de cálculo. La implicación operativa es un riesgo latente de error humano que podría permitir que un productor reciba el mismo concepto de apoyo desde distintas áreas sectoriales (Ganadería o Innovación), ante la falta de un sistema informático interoperable centralizado.

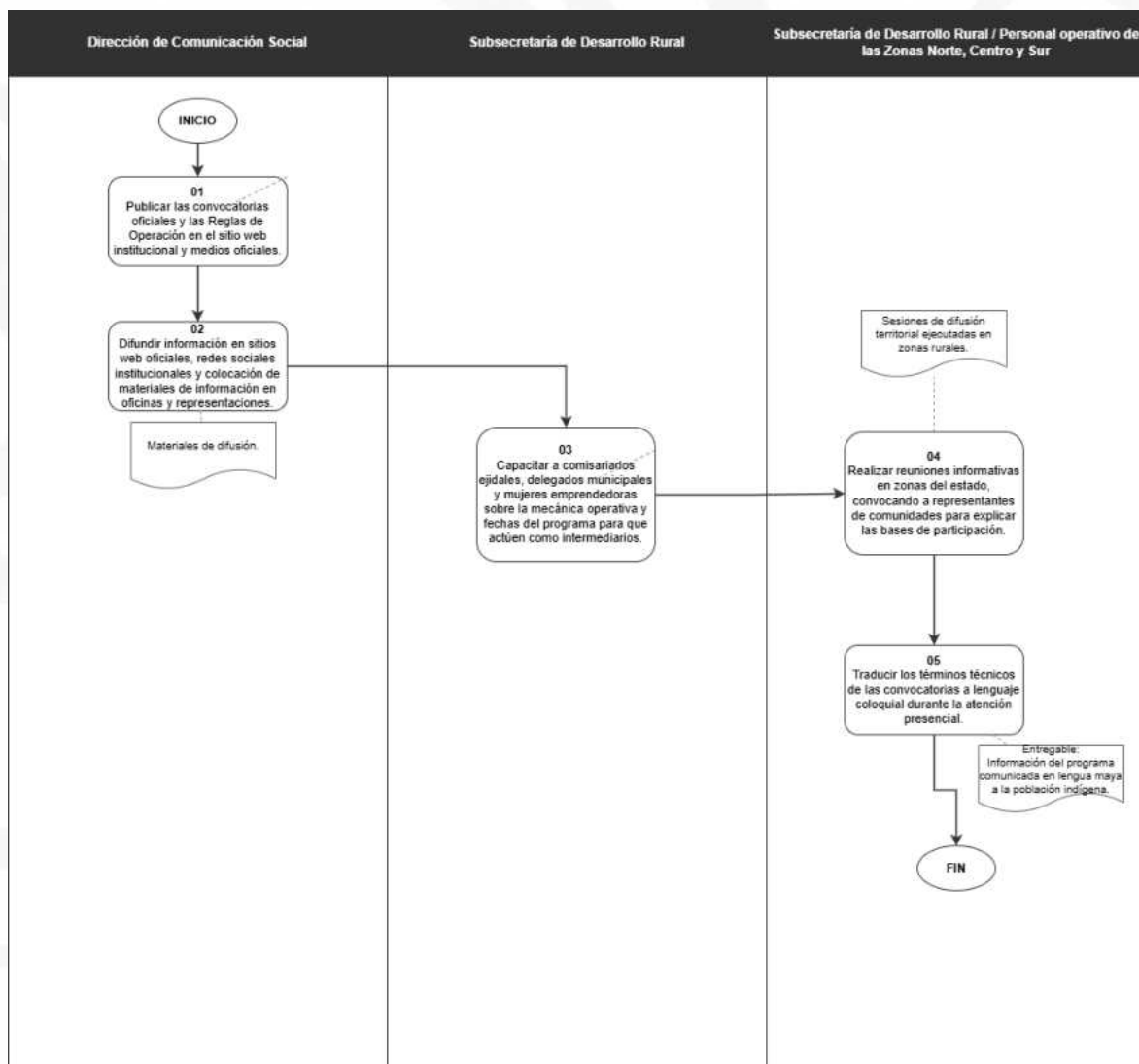
## IV. 2 Flujoigramas de los procesos

Figura 1. Planeación



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 2. Difusión**



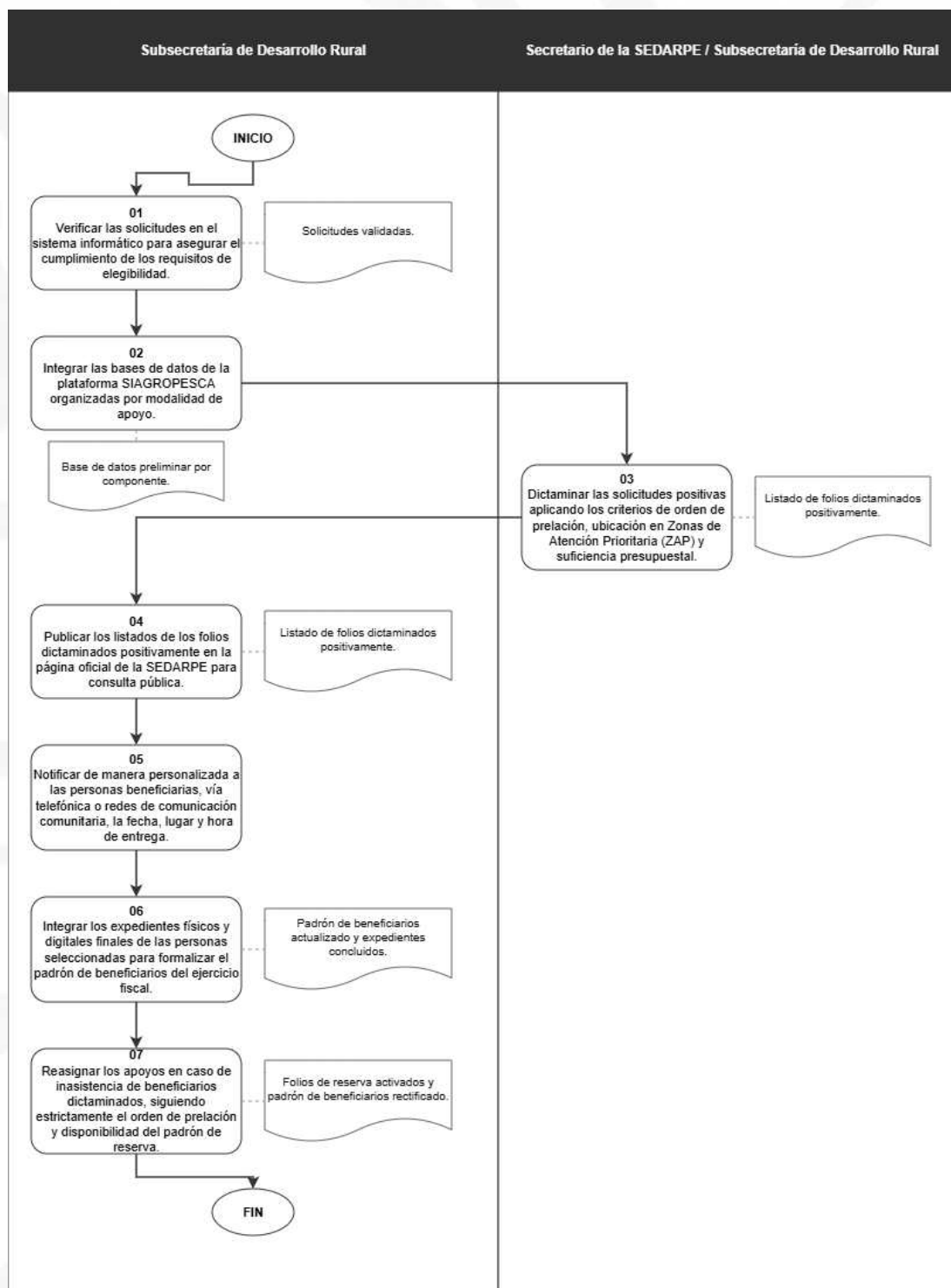
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 3. Solicitud de apoyos**



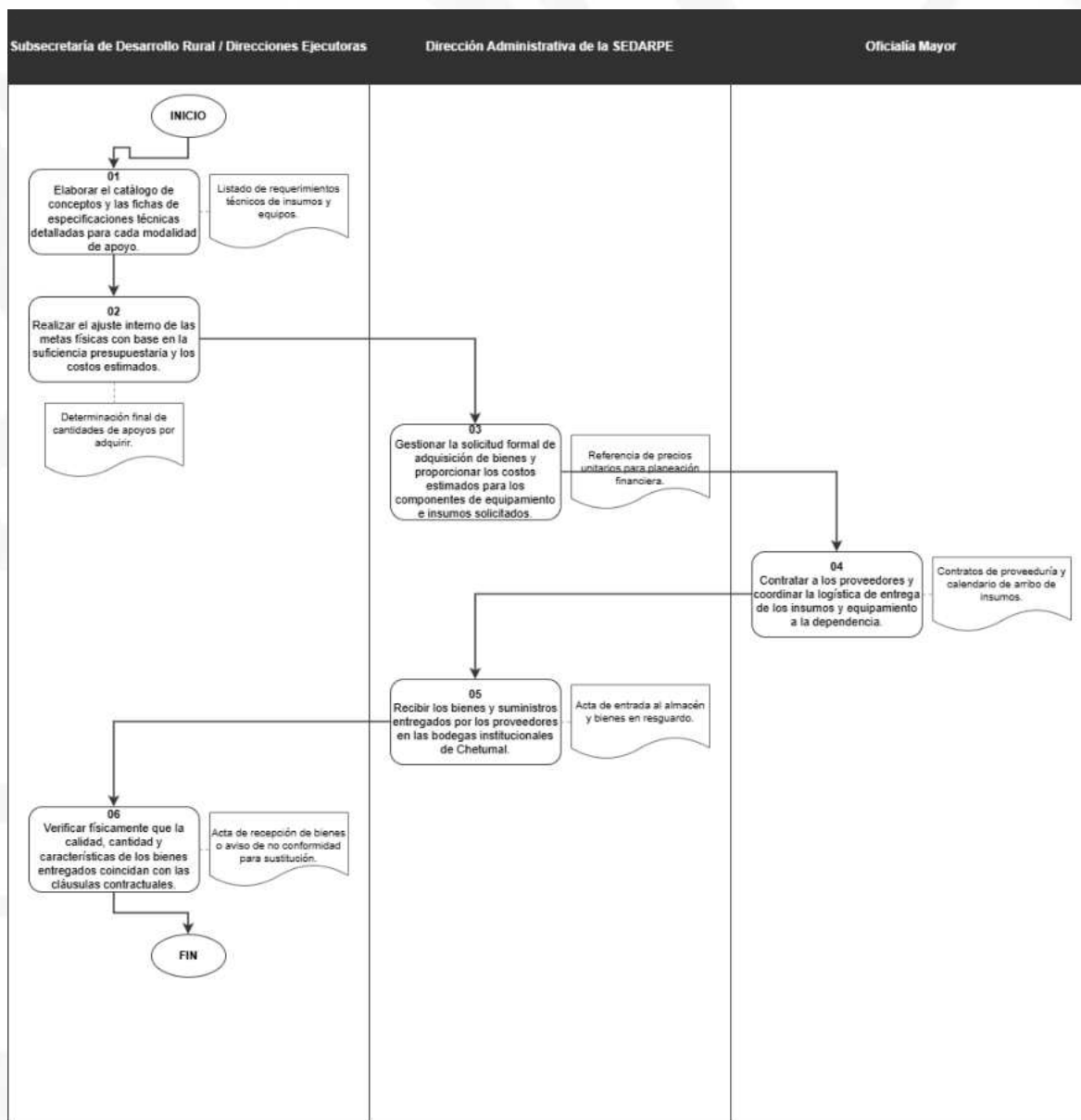
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 4. Selección de personas beneficiarias**



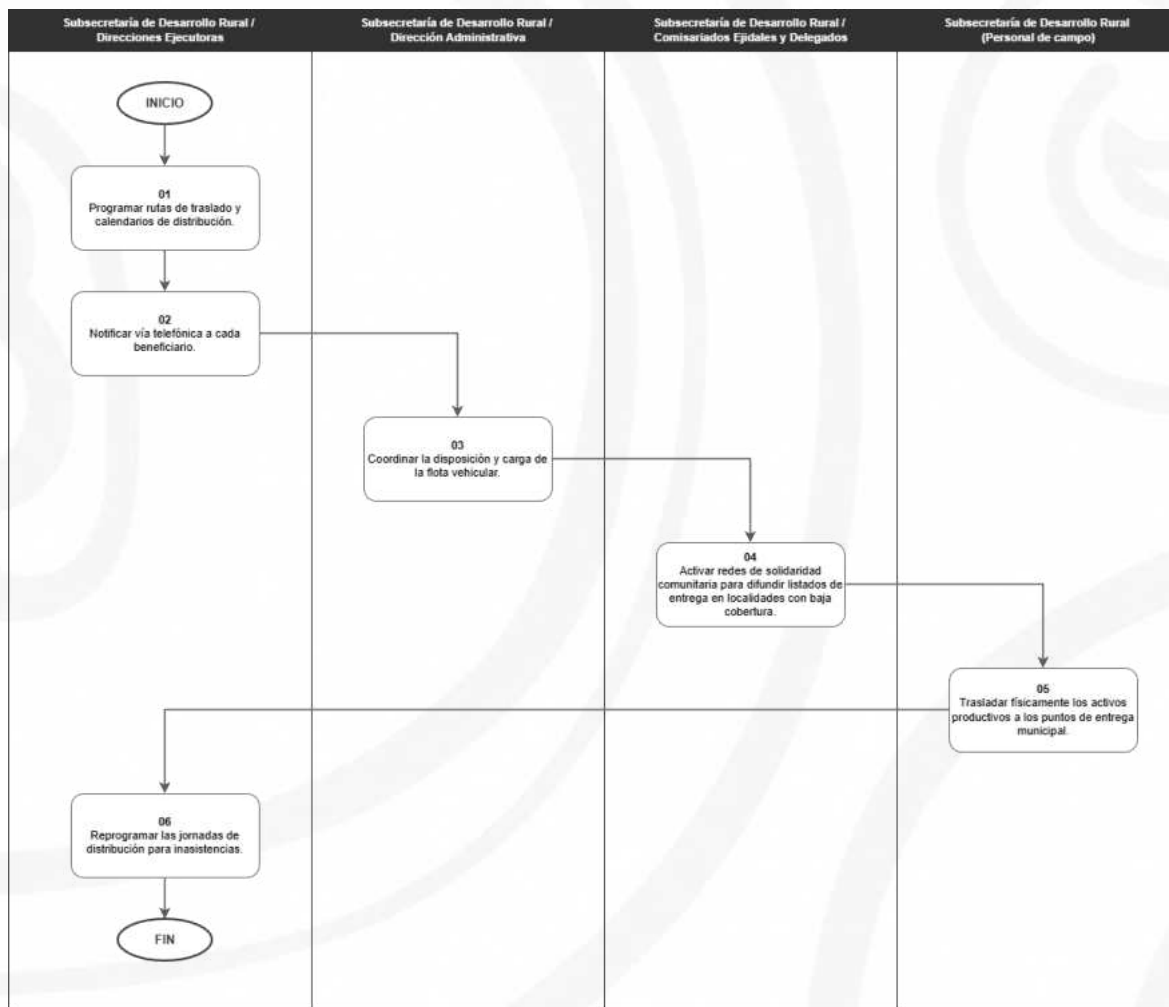
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 5. Producción o generación de apoyos**



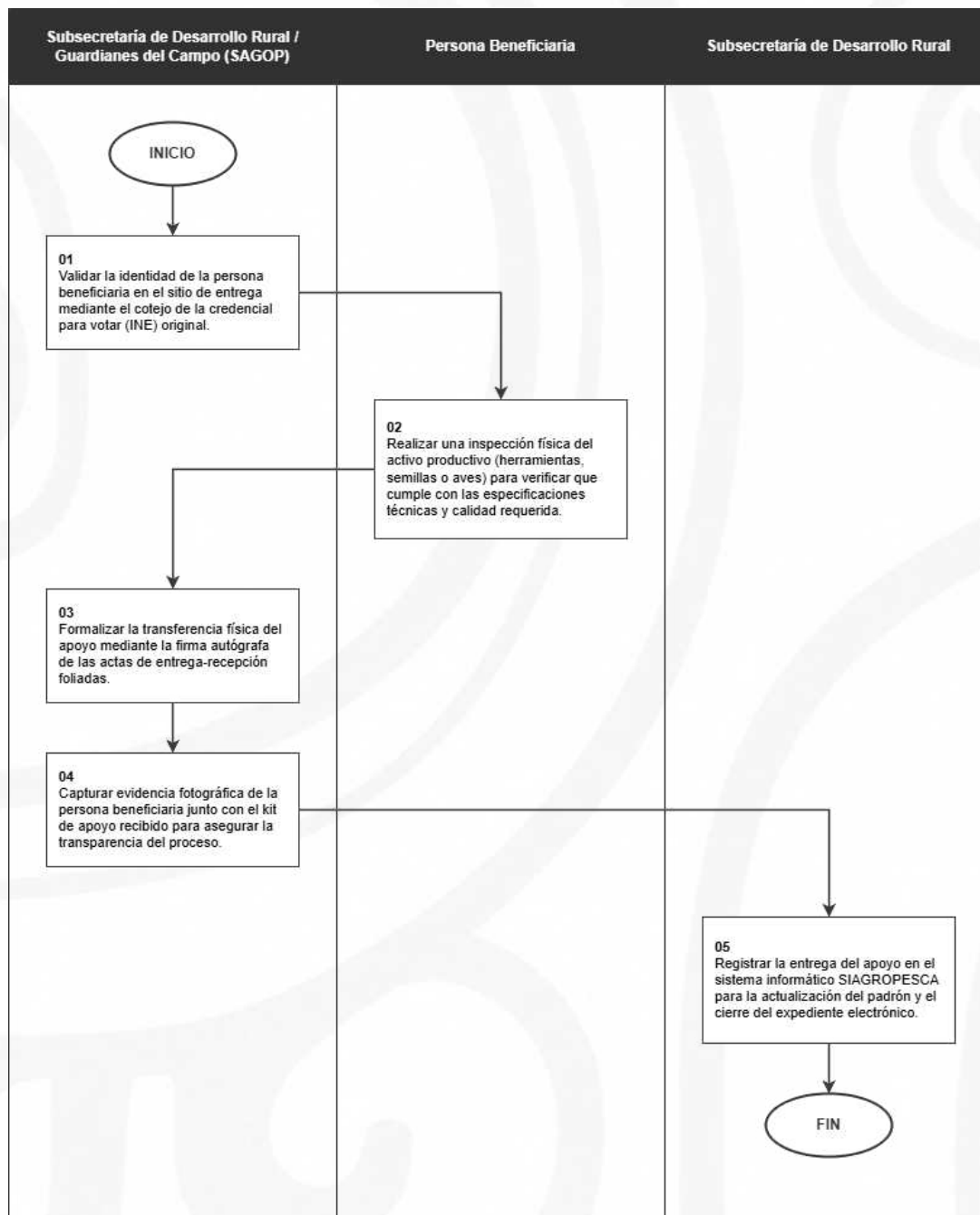
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 6. Distribución de apoyos**



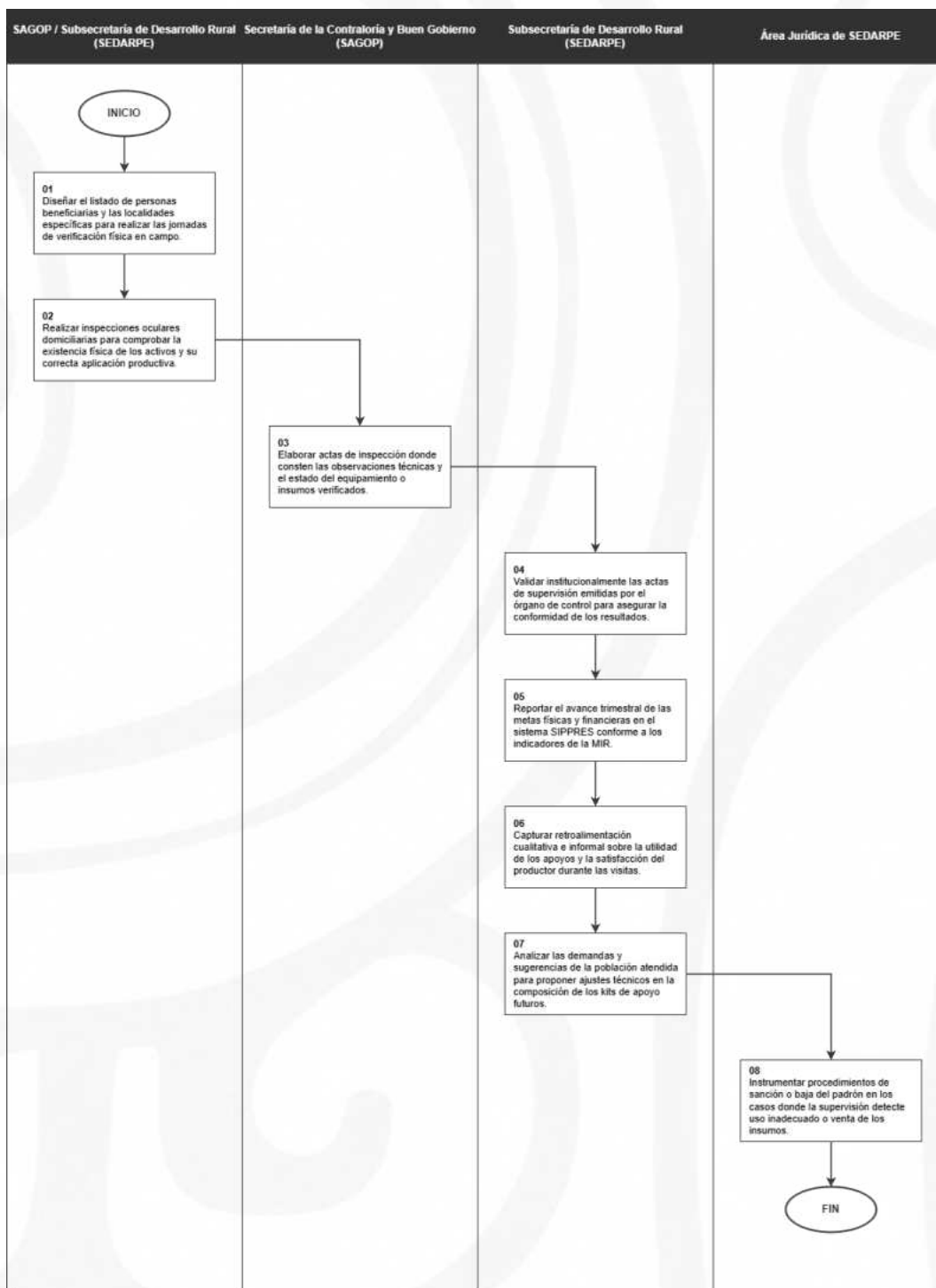
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 7. Entrega de apoyos**



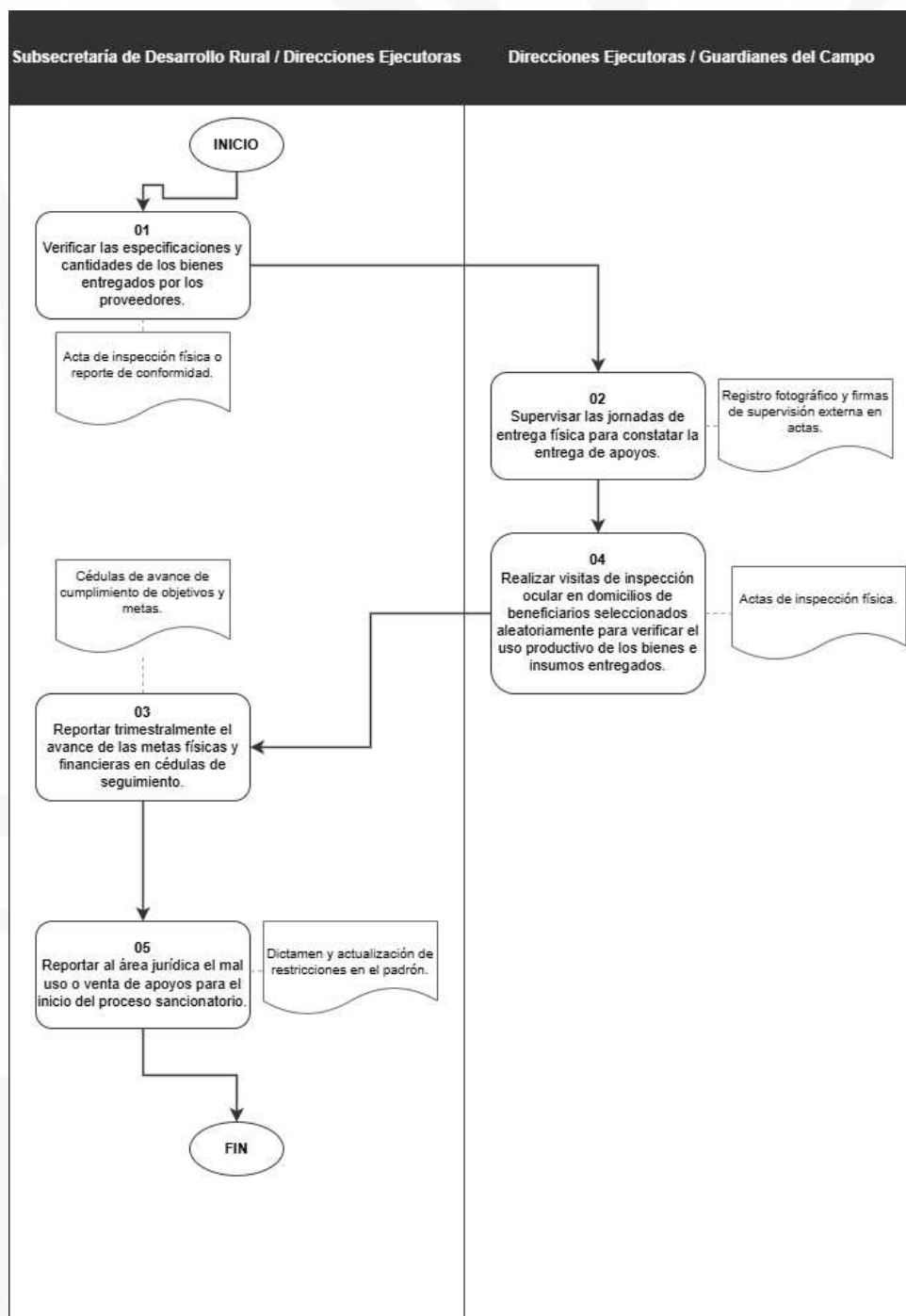
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**



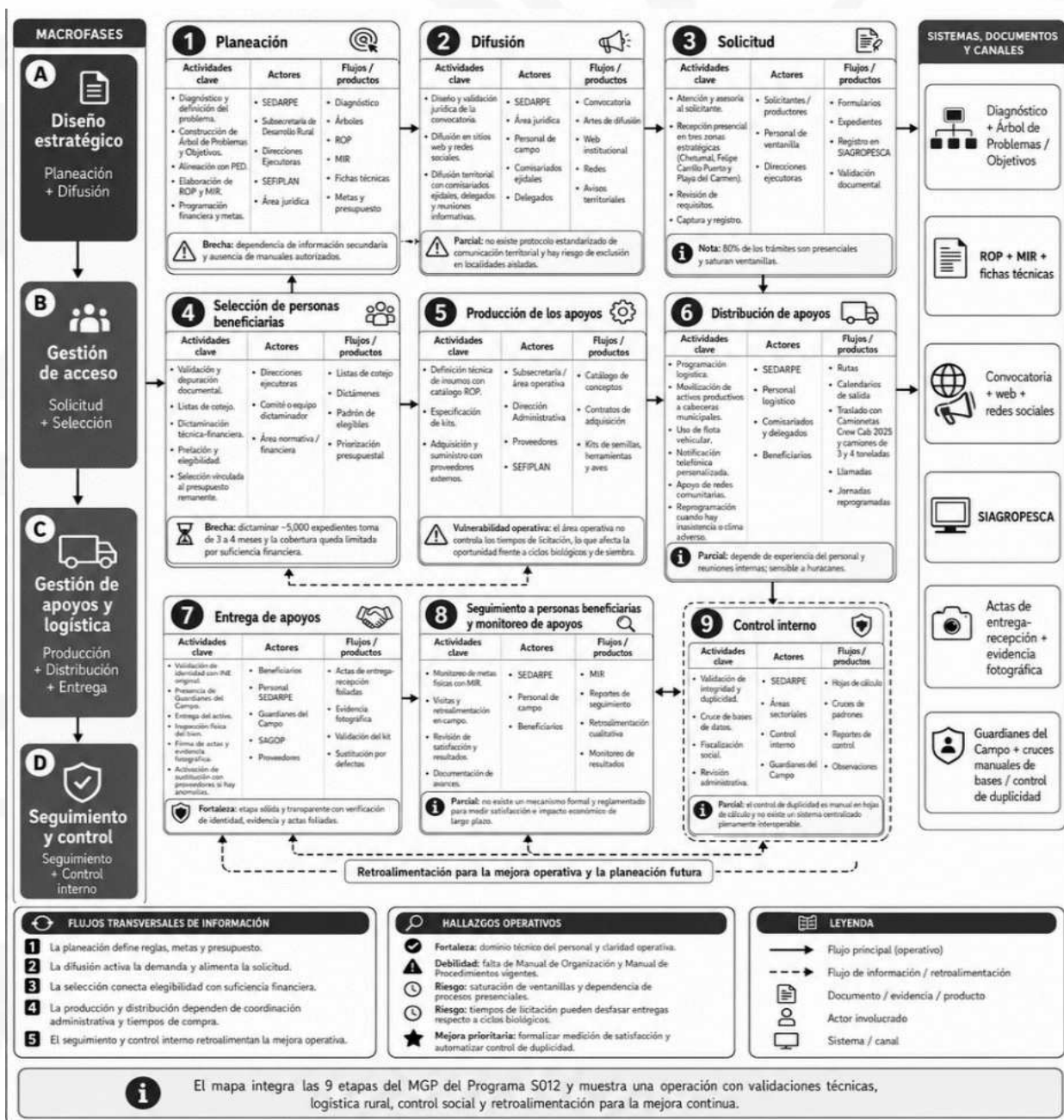
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 9. Control interno**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 10. Mapa de procesos del Programa S012.**



Fuente: Elaboración propia.

### IV. 3 Valoración Operativa

El presente apartado analiza la operatividad del Pp a través de la **Cédula de Valoración Operativa del Programa** (anexo 2). Este instrumento evalúa el MGP en diez rubros clave que permiten determinar la eficacia y pertinencia de la gestión institucional, los insumos logísticos y la articulación de las actividades frente a los objetivos trazados. A continuación, se detallan los hallazgos derivados de dicha evaluación<sup>2</sup>:

**1. Descripción de Componentes e Involucrados:** El diseño del programa exhibe una estructura de roles nítidamente diferenciada entre la Subsecretaría de Desarrollo Rural y sus Direcciones Ejecutoras, articulando una cadena de valor que abarca tres modalidades de apoyo (Equipamiento, Insumos y Apoyo a Mujeres). Esta secuenciación lógica permite que cada nivel jerárquico y operativo identifique sus responsabilidades en las etapas de planeación, recepción de solicitudes y supervisión en campo, garantizando que el flujo de trabajo no se detenga por ambigüedades en el mando.

Sin embargo, el análisis revela que, si bien las figuras de responsabilidad están presentes en la normatividad externa (ROP), existe un vacío en la normativa administrativa interna debido a que los manuales de procedimientos se encuentran en proceso de adecuación. Esta carencia delega la coordinación de los involucrados a una dinámica de gestión basada en la memoria institucional y acuerdos informales, lo cual, aunque funcional en el corto plazo, representa un riesgo estructural para la institucionalización de las funciones ante posibles cambios de personal.

---

<sup>2</sup> Para mayor detalle sobre la cédula de valoración, ver la sección Metodología.

**2. Consistencia con Indicadores:** La operación territorial del programa guarda una alineación directa con los indicadores de nivel Actividad y Componente de la MIR, particularmente en la entrega de kits de equipamiento (C01) e insumos (C02). La medición del éxito operativo se sustenta en el porcentaje de personas atendidas frente a las programadas, lo que asegura que cada activo físico transferido se traduzca fielmente en un avance en las cédulas de seguimiento físico-financiero presentadas ante SEFIPLAN.

No obstante, se detecta una inconsistencia crítica en el nivel de Propósito, cuya redacción enfoca el bienestar de la población como una condición de entrega de apoyos y no como un incremento fáctico de la productividad rural. Al medir el resultado estratégico mediante estadísticas macroeconómicas ajenas al control directo del programa, se fractura la lógica vertical del diseño, ya que el éxito administrativo en la entrega de bienes no garantiza por sí solo el cumplimiento del objetivo superior de autosuficiencia alimentaria.

Asimismo, el programa no incluye indicadores relacionados a la distribución de bienes, así como de la selección de proveedores o la validación de solicitudes, por lo que no se cumple adecuadamente con este criterio.

**3. Límites de Procesos:** Los límites operativos están claramente definidos en la interacción con el ciudadano (ventanillas y entrega física), permitiendo una trazabilidad desde que el productor ingresa su solicitud hasta que recibe el insumo bajo la supervisión de los "Guardianes del Campo". Esta delimitación previene la duplicidad de funciones en las

ventanillas territoriales y asegura que el cierre de cada etapa detone automáticamente el inicio de la siguiente.

Por el contrario, se identifica una fractura administrativa en el límite entre el área operativa y la Dirección Administrativa en el subproceso de adquisiciones. Una vez que la Subsecretaría entrega el catálogo de requerimientos técnicos, se identifica que el programa pierde el control sobre los tiempos de licitación y compra, generando una zona gris donde el cumplimiento de las metas depende de gestiones centralizadas que no siempre están sincronizadas con la urgencia productiva del campo.

**4a. Insumo – Tiempo:** El cumplimiento en materia de tiempos se valora como parcial debido a la excesiva duración de la etapa de gabinete para la validación y dictaminación, la cual consume de tres a cuatro meses del ciclo operativo anual. Este periodo, gestionado por una plantilla reducida, retrasa la notificación de resultados y reduce la ventana de oportunidad para la distribución física de insumos críticos que dependen de calendarios biológicos.

Adicionalmente, la dependencia de los tiempos de los proveedores centralizados hace que el programa sea vulnerable ante posibles incumplimientos en la entrega de materiales. Aunque el personal operativo busca acelerar la distribución una vez recibidos los bienes, la rigidez de los procesos de licitación externa constituye un obstáculo para garantizar que las semillas o herramientas lleguen al productor en el momento exacto en que inicia la temporada de siembra.

**4b. Insumo – Personal:** El programa cuenta con un equipo técnico altamente capacitado y con dominio profundo de las reglas de operación, logrando gestionar más de 5,000 solicitudes anuales con una

plantilla central compacta. El personal demuestra una notable capacidad de movilización territorial simultánea para cubrir múltiples municipios durante las jornadas de entrega, optimizando los recursos humanos disponibles para la logística de distribución.

Sin embargo, existe una insuficiencia reconocida de personal para labores de seguimiento técnico post-entrega. La cancelación del Componente C04 limita la capacidad del programa para brindar asesoría continua y monitorear si los activos entregados están siendo utilizados correctamente para incrementar la producción primaria a largo plazo.

**4c. Insumo – Financiero:** El ejercicio de los recursos financieros se caracteriza por cumplimiento a los techos presupuestales autorizados, utilizando mecanismos de balance para ajustar las metas físicas a las fluctuaciones de los costos de mercado. Esta práctica garantiza que la totalidad del presupuesto se transforme en apoyos tangibles, evitando subejercicios y permitiendo la reasignación de fondos entre modalidades, como ocurrió con el redireccionamiento exitoso de recursos hacia las mujeres en 2025.

A pesar de esta capacidad administrativa, la suficiencia financiera es una limitante crítica, ya que las metas no se determinan por la demanda real del diagnóstico, sino por el remanente presupuestal tras descontar los gastos de operación. Esto implica que el éxito del programa esté condicionado a un presupuesto "techo", dejando fuera a una parte considerable de la población objetivo que cumple con los requisitos de elegibilidad pero queda sin apoyo por falta de recursos financieros.

**4d. Insumo – Infraestructura:** La valoración operativa en infraestructura destaca la disponibilidad de una flota vehicular suficiente

que facilita el traslado seguro de los activos productivos hacia las comunidades. Este equipamiento físico es fundamental para cumplir con la logística de distribución centralizada en cabeceras municipales, permitiendo una operatividad ágil en el despliegue territorial.

En contraste, la infraestructura tecnológica presenta brechas significativas en el sistema SIAGROPESCA, el cual, durante el ejercicio 2025, no permitió la notificación automatizada de errores en las solicitudes. Esta limitación tecnológica obligó a los solicitantes a depender de una validación física en ventanilla, saturando la capacidad de atención y derivando en rechazos de expedientes que pudieron haberse subsanado digitalmente si el sistema contara con módulos de comunicación en tiempo real.

**5. Articulación de Productos:** El programa demuestra una articulación de productos satisfactoria, donde el resultado de la dictaminación técnica-financiera constituye el insumo primario e indispensable para detonar la programación presupuestaria y la logística de distribución. La secuencia está diseñada de tal forma que no se inician compras masivas sin tener una lista de folios positivos validada, asegurando que los bienes adquiridos tengan un destinatario final plenamente identificado.

No obstante, la articulación se debilita en el eslabón final del seguimiento productivo, ya que los resultados de las visitas no se sistematizan en una base de datos que sirva como insumo para el rediseño del programa. La información captada en campo queda fragmentada en actas de supervisión aisladas, perdiéndose la oportunidad de utilizar esa retroalimentación técnica para mejorar la composición de los kits de apoyo en ciclos posteriores.

**6. Sistemas de Información:** El sistema SIAGROPESCA se ha consolidado como la plataforma central para el registro de solicitudes y la integración del padrón de beneficiarios, permitiendo una digitalización parcial de los expedientes físicos. Esta centralización facilita el reporte de metas administrativas y la generación de padrones desagregados por sexo, cumpliendo con los requerimientos básicos de monitoreo de la Secretaría.

Sin embargo, el sistema carece de interoperabilidad con otras áreas sectoriales de la dependencia, lo que obliga a realizar la validación de integridad y el cruce de duplicidad de apoyos de forma manual en hojas de cálculo (Excel). Este procedimiento manual eleva el riesgo de error humano y retrasa la dictaminación, evidenciando la necesidad de transitar hacia un sistema integral que automatice las validaciones cruzadas entre los programas de ganadería, agricultura e innovación.

**7. Coordinación Institucional:** Existe una coordinación institucional compleja en el plano normativo con SEFIPLAN, Secretaría de Bienestar y la Secretaría de la Contraloría y Buen Gobierno para la validación del diseño del programa y sus Reglas de Operación. Esta sinergia interinstitucional garantiza que la Política Pública esté alineada con los ejes del Plan Estatal de Desarrollo y cumpla con los filtros de mejora regulatoria exigidos por el gobierno estatal.

En el ámbito operativo, destaca la colaboración estratégica con la Secretaría de la Contraloría y Buen Gobierno a través de los "Guardianes del Campo". Estas figuras de contraloría social son determinantes para asegurar la transparencia en las jornadas de entrega física y en las visitas de verificación en campo, otorgando certeza jurídica y social a la transferencia de los activos productivos a la población rural.

**8. Pertinencia:** El programa es altamente pertinente al contexto socioeconómico de Quintana Roo, ya que focaliza sus intervenciones en las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP) y en localidades menores a 2,500 habitantes con altos índices de marginación. La adaptación de los requisitos documentales, como la aceptación de actas de matrimonio para que las mujeres acrediten la posesión de la tierra, demuestra una sensibilidad institucional hacia las barreras estructurales del sector agrario.

A pesar de esta pertinencia en el acceso, se identifica una falta de adecuación en el diseño técnico de los bienes entregados (kits de herramientas y maquinaria), los cuales se adquieren bajo estándares homogenizados que no consideran las necesidades físicas diferenciadas de las mujeres rurales. La transición hacia una pertinencia plena requiere que el programa incorpore criterios ergonómicos en la adquisición de insumos para asegurar que el equipamiento sea funcional y seguro para todas las personas beneficiarias.

**9. Importancia Estratégica:** El programa posee una importancia estratégica fundamental, al constituirse como el principal brazo ejecutor del Estado para combatir la descapitalización de las unidades de producción familiar. La transferencia de activos productivos (aves de traspatio, sistemas de riego y herramientas) impacta directamente en la capacidad de subsistencia alimentaria de los hogares rurales, siendo una intervención clave para mitigar la pobreza en las zonas costeras y de selva.

Sin embargo, esta relevancia se ve comprometida por la omisión del fortalecimiento de las capacidades humanas. Al centrar la estrategia casi exclusivamente en la entrega logística de bienes físicos y cancelar

los servicios de extensionismo, el programa corre el riesgo de que la inversión estatal no sea sostenible, ya que el éxito productivo depende no solo de tener la herramienta, sino del conocimiento técnico necesario para su manejo eficiente.

**10. Satisfacción de personas beneficiarias:** Este criterio se dictamina con un cumplimiento nulo, dado que no existen instrumentos técnicos reglamentados ni mecanismos sistemáticos para medir la percepción de la ciudadanía atendida. La falta de encuestas de satisfacción estandarizadas impide que la Secretaría cuente con evidencia objetiva sobre la calidad del trato en ventanillas, la idoneidad de los horarios de entrega o la utilidad real de los insumos una vez puestos en operación.

Actualmente, la captura de información sobre la satisfacción se limita a charlas informales y retroalimentación cualitativa obtenida por el personal durante las visitas de supervisión física. Aunque estos testimonios indican una recepción positiva de los apoyos, la ausencia de un canal formal de quejas, sugerencias y evaluación limita la capacidad del programa para institucionalizar un proceso de mejora continua basado en las necesidades reales expresadas por la población.

**11. Cuellos de botella:** Se identifican cuellos de botella de carácter estructural y logístico que afectan la fluidez de la operación. El más crítico es la fase de dictaminación, donde el volumen de 5,000 expedientes frente a una plantilla de solo 5 personas genera un retraso administrativo de varios meses que satura la capacidad operativa de la Subsecretaría. Asimismo, la descoordinación temporal con el área de adquisiciones actúa como un cuello de botella administrativo que condiciona la oportunidad de la entrega.

En el ámbito territorial, los fenómenos climatológicos (huracanes) representan el principal riesgo externo que obliga a la reprogramación total de las jornadas de distribución. Si bien el personal cuenta con la experiencia para reaccionar ante estas contingencias, la falta de un protocolo de rutas críticas formalizado en manuales de procedimientos hace que la respuesta dependa excesivamente de la pericia empírica de los operadores y no de una planificación institucional de riesgos estandarizada.

#### **IV. 4 Grado de Consolidación Operativa del Programa**

El grado de consolidación operativa se determina a partir de la presencia de 6 elementos: normatividad, conocimiento del Programa, estandarización de procesos, monitoreo, mejora continua, y medio de verificación, cuya valoración se desglosa en el cuadro que se muestra en el anexo 3 del presente informe<sup>3</sup>.

El Programa obtuvo **20 puntos de un máximo de 30 posibles**, por lo que el grado de consolidación se ubica en un nivel MEDIO de consolidación operativa. Este resultado refleja una Política Pública con capacidades técnicas y logísticas maduras, pero con una infraestructura normativa interna aún en fase de construcción, lo que genera una dependencia crítica de la pericia del personal operativo por encima de los protocolos institucionalizados.

Respecto al criterio de **Normatividad**, el programa cuenta con un marco normativo externo sólido, fundamentado en las Reglas de Operación vigentes y publicadas en el Periódico Oficial, las cuales rigen con claridad la relación con la población beneficiaria y los criterios de elegibilidad. Este componente otorga certidumbre jurídica a la interacción con el ciudadano, definiendo las modalidades de apoyo y los requisitos documentales necesarios para el acceso al programa.

Sin embargo, el cumplimiento es parcial debido a un vacío normativo administrativo interno. La institución reconoce formalmente que tanto el Manual de Organización como el Manual de Procedimientos se encuentran en "proceso de adecuación" y carecen de la validación oficial ante la SEFIPLAN. Esta carencia implica que los flujos de gestión interna y las responsabilidades específicas de las áreas no

---

<sup>3</sup> Para mayor detalle sobre el instrumento de valoración, ver la sección denominada Metodología.

están protocolizadas, supeditando la operación administrativa a lineamientos informales.

En relación con el **conocimiento del Programa**, este criterio alcanza el nivel máximo de cumplimiento, evidenciando que el personal operativo posee un dominio técnico de la mecánica del programa. Durante la entrevista, el equipo ejecutor demostró una comprensión profunda de las etapas del Modelo General de Procesos, desde la captación de solicitudes hasta la verificación física en campo, así como de las metas presupuestales y los catálogos de conceptos técnicos de los kits.

La suficiencia en el conocimiento permite que el programa opere con fluidez a pesar de las limitaciones normativas internas. Los operadores son capaces de articular la lógica de intervención y coordinar los apoyos para evitar duplicidades de manera empírica, apoyándose en la experiencia acumulada y en un sentido de pertenencia institucional que garantiza que la entrega de apoyos se realice conforme a lo planeado en las ROP.

Para el elemento de **estandarización operativa**, se registra un cumplimiento parcial (valoración 3). Si bien existe homogeneidad en los criterios de atención aplicados en las zonas sur, centro y norte del estado, esta uniformidad no emana de protocolos administrativos formalizados. La entrevista reveló que la alineación de las representaciones territoriales se logra mediante reuniones de coordinación y el uso de formularios de registro comunes, asegurando que el trato al solicitante sea similar en todas las ventanillas.

No obstante, al carecer de manuales de procedimientos autorizados, la estandarización descansa excesivamente en la memoria

institucional y en la comunicación informal entre el equipo central y las direcciones ejecutoras. Es importante considerar que esta condición representa un riesgo para la continuidad de la Política Pública, ya que la rotación de personal o cambios en la estructura jerárquica podrían alterar los procesos actuales al no existir una "hoja de ruta" administrativa obligatoria y auditable.

En el cuarto criterio correspondiente al **monitoreo**, se valora con un cumplimiento parcial. El programa cumple satisfactoriamente con el reporte trimestral de metas físicas y financieras a través de las cédulas de seguimiento de la MIR y en el sistema SIPPRES. Esta infraestructura permite una vigilancia constante del avance administrativo, asegurando que los apoyos entregados se traduzcan en indicadores de gestión rastreables por los órganos de planeación estatal.

La limitación principal radica en que el monitoreo está restringido a la cobertura administrativa y no integra todas las actividades operativas identificadas en territorio. Además, se identifica una desarticulación respecto al seguimiento de la satisfacción de las personas beneficiarias, ya que no se cuentan con instrumentos técnicos reglamentados para medir la calidad del servicio o la utilidad real de los insumos entregados, dependiendo únicamente de retroalimentación cualitativa informal captada durante visitas aleatorias.

Sobre los mecanismos formales de **mejora continua**, se presenta una valoración parcial, identificada como reactiva más que institucionalizada. El programa carece de un mecanismo formal documentado que sistematice la detección de fallas y la aplicación de correcciones. Las mejoras no derivan de un proceso de evaluación sistemática o de un buzón de quejas y sugerencias reglamentado, sino

de la voluntad de los operadores por optimizar el ciclo anual. Esto limita la trazabilidad de las innovaciones operativas y dificulta la consolidación de una gestión pública orientada permanentemente a la excelencia.

Finalmente, sobre los medios de verificación de los indicadores que integran la MIR del Pp, se registra un cumplimiento parcial debido a la persistencia de procesos manuales y riesgos de integridad documental. Si bien se generan actas de entrega-recepción foliadas y evidencia fotográfica que blindan la transferencia física del bien, el sistema de información SIAGROPESCA no es plenamente interoperable. Esto obliga a realizar el control de duplicidad de apoyos mediante cruces manuales en hojas de cálculo (Excel), elevando la probabilidad de error humano.

El equipo operativo reconoce con claridad las limitaciones de los instrumentos actuales y la necesidad de transitar hacia un sistema de verificación digital automatizado. La consolidación de este rubro depende de la actualización tecnológica que permita validar en tiempo real la identidad del solicitante frente a otros padrones sectoriales, reduciendo la carga administrativa de gabinete y dotando de mayor robustez y transparencia a la evidencia documental que soporta las metas de la MIR.

## **IV. 5 Síntesis del análisis de procesos**

El análisis integral de procesos del programa S012: Fortalecimiento al Desarrollo Rural revela una gestión operativa con una capacidad técnica sólida por parte de sus operadores, quienes demuestran un dominio exhaustivo de la mecánica territorial y de las Reglas de Operación vigentes.

No obstante, la institucionalización de los procesos enfrenta un vacío normativo crítico derivado de la inexistencia de Manuales de Organización y de Procedimientos autorizados y vigentes. Esta carencia genera una dependencia de la memoria institucional y de coordinaciones informales entre las áreas ejecutoras, lo cual representa un riesgo para la continuidad operativa y la certeza jurídico-administrativa de la unidad responsable.

En materia de generación de apoyos, se identifica una interdependencia crítica entre el área operativa y la Dirección Administrativa para la gestión de adquisiciones. El subproceso de compra de insumos se ve limitado por la falta de protocolos estandarizados, donde la Subsecretaría de Desarrollo Rural se restringe a la consolidación de requerimientos técnicos sin poseer un control directo sobre los tiempos de licitación y suministro por parte de los proveedores.

Esta desarticulación administrativa genera una vulnerabilidad en la oportunidad de la entrega física de los activos productivos, la cual debe estar estrictamente alineada con los ciclos biológicos y las temporadas de siembra del estado.

Respecto al seguimiento a la población atendida, el programa carece de un mecanismo formal y reglamentado para evaluar sistemáticamente la satisfacción de las personas beneficiarias. Actualmente, la captura de retroalimentación cualitativa se realiza mediante acercamiento y pláticas informales durante las visitas de supervisión física coordinadas con la Secretaría de la Contraloría y Buen Gobierno.

Por ello, se identifica que la ausencia de instrumentos técnicos de medición, como encuestas de satisfacción estandarizadas, podrían restringir la obtención de evidencia objetiva sobre el impacto de la intervención en el bienestar económico de las unidades de producción rural.

En el ámbito de control interno, el programa integra mecanismos de fiscalización social como los "Guardianes del Campo", lo que fortalece la transparencia en las jornadas de entrega física de los kits. Sin embargo, se detecta una brecha en la detección de duplicidad de apoyos, la cual se ejecuta mediante cruces manuales en hojas de cálculo ante la falta de un sistema informático interoperable entre las diversas áreas sectoriales de la Secretaría.

Por tanto, resulta indispensable transitar hacia la automatización de estos procesos y la formalización de los manuales administrativos para dotar de certidumbre a la operación institucional y consolidar una gestión orientada plenamente a resultados.

## **IV. 6 Recomendaciones del análisis de procesos**

**Recomendación 1:** Finalizar y formalizar los instrumentos normativos internos. Resulta indispensable concluir el proceso de adecuación y validación oficial del Manual de Organización y del Manual de Procedimientos para dotar de certeza jurídica a la operación administrativa.

**Recomendación 2:** Se recomienda diseñar un mecanismo formal de comunicación institucional para el despliegue en campo que reduzca la dependencia de redes de contactos informales y asegure la trazabilidad de la información en las localidades más aisladas.

**Recomendación 3:** Se recomienda optimizar el sistema SIAGROPESCA para la prevención documental. Esto podría consolidar la funcionalidad de notificaciones automáticas, permitiendo a los solicitantes subsanar omisiones críticas antes del cierre de ventanillas.

**Recomendación 4:** Establecer mecanismos de notificación para solicitudes no favorecidas. Se recomienda conviene implementar una comunicación oficial, ya sea digital o física, para informar los motivos del dictamen negativo, superando la práctica de la negativa ficta. Esto mejoraría la transparencia ante la ciudadanía.

**Recomendación 5:** Se recomienda formalizar un calendario de coordinación con la Dirección Administrativa que garantice que los procesos de licitación y compra de semillas e insumos se ejecuten con la antelación necesaria para cumplir con las temporadas de siembra.

**Recomendación 6:** Se recomienda transitar del cruce manual en hojas de cálculo hacia un sistema informático interoperable que valide en tiempo real la identidad del solicitante frente a los padrones de otros programas sectoriales de la Secretaría.

**Recomendación 7:** Implementar instrumentos formales de medición de satisfacción. Se sugiere el diseño y aplicación de encuestas estandarizadas a personas beneficiarias para capturar evidencia técnica sobre la pertinencia de los apoyos y la calidad de la atención en ventanillas, principalmente al considerar que el programa reúne una variedad de modalidades.

**Recomendación 8:** A la par de la anterior recomendación, se sugiere crear una base de datos institucional que registre los resultados de las visitas de inspección física, permitiendo documentar cuantitativamente la contribución del programa al incremento de la producción primaria.

**Recomendación 9:** Institucionalizar las acciones afirmativas para mujeres rurales. Se sugiere integrar explícitamente en las Reglas de Operación los criterios de validación alternativa para la tenencia de la tierra, como las actas de matrimonio, para garantizar la permanencia de estos mecanismos de inclusión.

**Recomendación 10:** Revaluar los esquemas de aportación económica en modalidades vulnerables. Se recomienda analizar la viabilidad financiera de la modalidad dirigida a mujeres, el cual fue identificado como una barrera económica que anuló la demanda del apoyo.

**Recomendación 11:** Rediseñar los indicadores de resultados de la MIR. Se recomienda reformular los indicadores de resultados de la MIR principalmente en nivel actividad, para ofrecer monitoreo puntual sobre elementos de la operación, como solicitudes y proveeduría.

## 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 Pp. A través de la **matriz de análisis de género** y de la **valoración de su grado de transversalización**, se identifican las brechas de acceso y barreras estructurales entre mujeres y hombres, con el fin de emitir recomendaciones técnicas viables que promuevan la igualdad de oportunidades (anexo 4).

La **Matriz de Análisis de Género**, evalúa las **nueve** fases del MGP, a través de preguntas orientadoras para cada etapa, cruzándolas con variables analíticas fundamentales como el tiempo, la ubicación territorial, las labores de cuidado y la brecha digital.

Los resultados muestran que el diseño de la intervención identifica con precisión barreras estructurales, destacando que la disparidad en la tenencia de la tierra —donde solo el 13% de las mujeres posee propiedad legal— constituye el principal obstáculo de acceso. La implicación operativa de este diagnóstico es el diseño de una Política Pública que reconoce la necesidad de criterios de equidad para compensar la exclusión histórica de la mujer en la titularidad de las unidades de producción rural.

En materia de Difusión, se observa un estado de cumplimiento parcial debido a que la comunicación institucional depende de canales tradicionales y liderazgos agrarios predominantemente masculinos. Aunque se utiliza la figura de la "mujer emprendedora" como intermediaria, la estructura de los comisariados ejidales limita el flujo de información técnica hacia productoras independientes que no están

insertas en estas redes de poder. Esta condición genera un riesgo de exclusión informativa.

La fase de Solicitud se valora con un cumplimiento parcial, destacando una acción afirmativa crítica: la aceptación de actas de matrimonio para acreditar la posesión de la tierra a través del cónyuge. Esta medida adaptativa elimina una traba administrativa histórica, facilitando el registro de mujeres en el sistema SIAGROPESCA. No obstante, la persistencia de requisitos documentales generales y la rigidez del trámite presencial en ventanillas territoriales continúan representando un desafío logístico para las solicitantes que enfrentan limitaciones de movilidad o cargas de cuidados en comunidades aisladas.

La etapa de Selección de personas beneficiarias se consolida plenamente a través de los artículos 17 y 49 de las Reglas de Operación, que otorgan prioridad preferente a las mujeres en el orden de prelación. Un hallazgo operativo relevante fue la detección de la inasequibilidad de la Modalidad III, la cual exigía una aportación económica del 50% que ninguna productora pudo cubrir. Ante esto, la implicación técnica fue la reasignación estratégica de recursos hacia la Modalidad I, logrando que entre el 30% y el 40% de los apoyos de equipamiento se entregaran efectivamente a mujeres inscritas.

Respecto a la Producción de los apoyos, el programa se sitúa en un nivel de incumplimiento al suministrar insumos y herramientas bajo estándares técnicos homogenizados. No se identifican criterios de adaptabilidad en materia de género en la adquisición de equipos. La implicación para la Política Pública es que el diseño de los bienes ignora las necesidades diferenciadas de las productoras, lo que podría derivar

en riesgos operativos o una baja eficiencia en el uso de los bienes productivos entregados.

Las fases de Distribución y Control Interno presentan un cumplimiento parcial derivado de la rigidez en la logística de entrega física en cabeceras municipales. Los horarios de atención (10:00 a 16:00 horas) y la exigencia de asistencia personal para la firma de actas entran en conflicto con las labores domésticas no remuneradas y de cuidados de las beneficiarias. Asimismo, los mecanismos de supervisión de los "Guardianes del Campo" y la Secretaría de la Contraloría no generan actualmente reportes segmentados que permitan identificar sesgos en el trato ciudadano hacia la población femenina durante la transferencia del bien.

Finalmente, el Seguimiento a la población atendida se dictamina con un cumplimiento parcial en términos de transversalidad. Si bien el sistema SIAGROPESCA permite generar padrones desagregados por sexo y reportar metas administrativas diferenciadas, los indicadores estratégicos de la MIR carecen de métricas para evaluar la reducción de brechas de desigualdad.

La implicación operativa es que el programa monitorea la cobertura administrativa, pero carece de instrumentos técnicos reglamentados para documentar cuantitativamente el impacto de la intervención en el empoderamiento y la autonomía económica de largo plazo de las mujeres rurales.

## 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**<sup>4</sup>.

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**

---

<sup>4</sup> 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).

(cero) cuando la operación del Programa no cumple con ninguno de los elementos mínimos evaluados.

El grado de transversalización de la perspectiva de género se examina a través de la presencia y cumplimiento de cuatro dimensiones institucionales (ver anexo 5):

1. **Diagnóstico con enfoque de género:** Capacidad del diseño para identificar cuantitativa y cualitativamente las brechas específicas del sector.
2. **Padrón desagregado:** Infraestructura de información que permite identificar de forma automatizada a la población atendida separada por sexo.
3. **Acciones afirmativas:** Criterios normados para favorecer el acceso, prelación y permanencia de las mujeres.
4. **Indicadores de la MIR:** Métricas oficiales enfocadas en medir la reducción de brechas y el impacto del Programa a nivel Propósito y Componente.

El grado de transversalización de la perspectiva de género en el Pp se calculó asignando una puntuación a cada uno de los cuatro elementos mencionados. Posteriormente, se obtuvo un índice mediante el cociente entre el puntaje total alcanzado y el puntaje máximo posible.

El Programa S012 presenta un nivel de transversalización de la perspectiva de género **ALTO** en sus componentes normativos e instrumentos rectores, como se expone a continuación:

**1. Diagnóstico con Enfoque de Género:** El diseño del programa incorpora un diagnóstico sólido fundamentado en fuentes oficiales como el INEGI y el CONEVAL, logrando identificar asimetrías críticas en

el sector rural. El hallazgo más relevante es el reconocimiento de que la disparidad en la tenencia de la tierra —donde apenas el 13% de los títulos legales pertenecen a mujeres— constituye la barrera estructural primaria para el acceso al desarrollo productivo. Esta identificación permite que la Política Pública no sea neutra, sino que reconozca explícitamente la necesidad de compensar la exclusión histórica de la mujer en la titularidad de las unidades de producción.

**2. Padrón Desagregado por Sexo:** La institución cuenta con un sistema de información que permite desagregar por sexo las más de 5,000 solicitudes anuales, así como generar el reporte de metas administrativas en los formatos oficiales FESIPPRES-02. La capacidad de monitorear quién recibe los apoyos de manera diferenciada garantiza la transparencia y facilita la rendición de cuentas ante los órganos de planeación estatal.

**3. Acciones Afirmativas:** El programa ha institucionalizado mecanismos de equidad mediante los artículos 17 y 49 de sus Reglas de Operación (ROP), los cuales otorgan prioridad preferente a las mujeres en el orden de prelación durante la dictaminación. Operativamente, se destaca la implementación de una medida adaptativa crítica: la aceptación de actas de matrimonio para acreditar la posesión de la tierra a través del cónyuge, eliminando un obstáculo documental que históricamente segregaba a las productoras. Asimismo, la Secretaría demostró flexibilidad estratégica al reasignar los recursos de la Modalidad III hacia la Modalidad I para asegurar que entre el 30% y 40% de los kits de equipamiento llegaran efectivamente a la población femenina.

**4. Indicadores de Género en la MIR:** Este criterio presenta un cumplimiento parcial en la arquitectura programática del programa. Si

bien se reportan avances trimestrales por sexo en las metas de gestión, los indicadores de nivel Propósito y Componente en la MIR carecen de métricas diseñadas para medir la reducción efectiva de las brechas de productividad o el incremento de la autonomía económica de las mujeres. La MIR actual monitorea la cobertura administrativa de la entrega, pero no documenta cuantitativamente el impacto fáctico de la intervención en el empoderamiento femenino de largo plazo.

## **V.2 Síntesis del análisis de género**

El análisis de la perspectiva de género en el programa S012: Fortalecimiento al Desarrollo Rural revela una gestión operativa que reconoce barreras estructurales históricas, destacando la disparidad en la tenencia de la tierra como el principal obstáculo para el acceso de las mujeres al sector productivo.

La institución implementó acciones afirmativas relevantes en las Reglas de Operación, tales como la prioridad preferente en el orden de prelación y la flexibilidad documental de aceptar actas de matrimonio para acreditar la posesión del predio a través del cónyuge.

Sin embargo, se identificó que la Modalidad III resultó inasequible para la población femenina debido al requisito de aportación económica del 50%, lo que derivó en una ausencia total de beneficiarias en dicho componente y obligó a la reasignación estratégica de recursos hacia la Modalidad I para no excluir a las solicitantes.

La implementación territorial enfrenta desafíos de transversalidad, dado que la difusión de las convocatorias depende de liderazgos ejidales predominantemente masculinos, lo cual genera un riesgo latente de exclusión informativa para las productoras rurales independientes. Asimismo, la producción de los apoyos se ejecuta bajo estándares técnicos homogenizados, omitiendo criterios de género en la adquisición de herramientas y equipos motorizados que consideren las necesidades físicas diferenciadas de las mujeres.

En materia de monitoreo, aunque el sistema SIAGROPESCA permite generar padrones desagregados por sexo, la MIR carece de

indicadores de impacto diseñados para medir la reducción efectiva de las brechas de desigualdad económica o el incremento de la autonomía productiva de las beneficiarias atendidas.

### V.3 Recomendaciones en materia de género

**Recomendación 1:** Formalizar en el Manual de Procedimientos los criterios de validación alternativa de la tenencia de la tierra para mujeres, asegurando que medidas como el uso de actas de matrimonio o constancias ejidales de posesión comunitaria sean un estándar institucional permanente.

**Recomendación 2:** Revaluar el esquema de aportación económica en las modalidades de apoyo dirigidas a mujeres rurales para evitar que el costo del equipamiento sofisticado se convierta en una barrera de entrada para la población vulnerable.

**Recomendación 3:** Diversificar los canales de difusión comunitaria mediante la activación de brigadas itinerantes y la vinculación con las instancias municipales de la mujer, reduciendo la dependencia informativa de las estructuras de mando ejidales tradicionales.

**Recomendación 4:** Incorporar estudios en las fichas técnicas de adquisición de maquinaria e insumos para garantizar que el equipamiento entregado responda a las capacidades operativas y condiciones físicas de las productoras, fomentando un uso seguro y eficiente.

**Recomendación 5:** Transitar hacia un sistema de indicadores en la MIR que incorpore métricas cualitativas y/o cuantitativas sobre el empoderamiento económico de las productoras.

## 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 **8 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 3: Recomendaciones.**

| Hallazgo                                                                                                                     | Recomendación                                                                                                                                         | Tipo                | Prioridad | Unidad responsable                | Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. El indicador de Propósito mide la economía estatal, lo que dificulta atribuir resultados directos a la entrega de apoyos. | <b>Diseñar un indicador específico</b> para el nivel de Propósito que mida directamente el incremento en la producción o los ingresos de las personas | Técnica / Normativa | Alta      | Subsecretaría de Desarrollo Rural | El indicador podría desagregarse por sexo para notar posibles efectos diferenciados. |

| Hallazgo                                                                                                                                       | Recomendación                                                                                                                                                                        | Tipo                  | Prioridad | Unidad responsable                                           | Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                | beneficiarias atendidas.                                                                                                                                                             |                       |           |                                                              |                                                           |
| 2. Los indicadores de Actividad replican casi textualmente a los de Componente, limitando el seguimiento de los procesos de gestión.           | <b>Rediseñar los indicadores de Actividad</b> para que monitoreen procesos críticos como la eficiencia en la dictaminación o los tiempos de entrega logística.                       | Normativa / Monitoreo | Media     | Subsecretaría de Desarrollo Rural                            | N/A                                                       |
| 3. La fase de dictaminación es un cuello de botella estructural debido al procesamiento manual de 5,000 expedientes.                           | <b>Automatizar la validación documental</b> y la notificación de resultados a través del sistema informático proyectado para 2026, reduciendo los tiempos de respuesta al ciudadano. | Tecnológica           | Alta      | Subsecretaría de Desarrollo Rural / Dirección Administrativa | N/A                                                       |
| 4. El cruce de padrones para evitar duplicidad de apoyos se realiza de forma manual en hojas de cálculo, aumentando el riesgo de error humano. | <b>Implementar un módulo de validación automática</b> de integridad y duplicidad en tiempo real que se sincronice con otras bases de datos sectoriales.                              | Tecnológica           | Alta      | Subsecretaría de Desarrollo Rural                            | N/A                                                       |
| 5. Existe un desacoplamiento entre el área operativa y adquisiciones, lo                                                                       | <b>Establecer un calendario de coordinación</b> institucional que asegure que las                                                                                                    | Operativa             | Media     | Subsecretaría de Desarrollo Rural / Dirección Administrativa | N/A                                                       |

| Hallazgo                                                                                                                              | Recomendación                                                                                                                                                                                | Tipo                | Prioridad | Unidad responsable                | Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| que retrasa la entrega de insumos críticos frente a los ciclos agrícolas.                                                             | licitaciones y compras se ejecuten con la antelación requerida por los ciclos biológicos.                                                                                                    |                     |           | a                                 |                                                                     |
| 6. Ausencia de instrumentos técnicos reglamentados para medir la satisfacción de la población beneficiaria.                           | <b>Diseñar encuestas de satisfacción</b> estandarizadas que se apliquen al momento de la entrega de apoyos para mejorar la calidad del servicio.                                             | Operativa           | Media     | Subsecretaría de Desarrollo Rural | Sí, permite identificar barreras específicas de atención a mujeres. |
| 7. La cancelación del Componente C04 (Extensionismo) impide brindar asistencia técnica para asegurar el uso productivo de los bienes. | <b>Considerar la reincorporación del componente de capacitación</b> técnica o justificar una alternativa operativa que garantice el fortalecimiento de capacidades humanas.                  | Operativa / Técnica | Alta      | Subsecretaría de Desarrollo Rural | Sí, al fortalecer la autonomía económica femenina.                  |
| 8. Inexistencia de Manuales de Organización y Procedimientos validados oficialmente.                                                  | <b>Concluir y formalizar la normativa interna</b> (Manuales) para favorecer la transferencia y sistematización del conocimiento operativo, de modo que la continuidad del proceso no dependa | Normativa           | Alta      | Subsecretaría de Desarrollo Rural | N/A                                                                 |

| Hallazgo | Recomendación                     | Tipo | Prioridad | Unidad responsable | Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar) |
|----------|-----------------------------------|------|-----------|--------------------|-----------------------------------------------------------|
|          | exclusivamente de la experiencia. |      |           |                    |                                                           |

Fuente: Elaboración propia.

El **diseño de un indicador específico** para nivel propósito posee una alta relevancia para sustituir la medición actual, la cual dificulta atribuir resultados directos a la intervención. Su implementación es viable al existir una base de datos institucional que permite registrar incrementos de producción captados en las visitas de campo. La directriz es clara al exigir una métrica centrada en los ingresos o producción de las personas beneficiarias, resultando pertinente para alinear el monitoreo con la definición de la problemática rural. El enfoque a resultados dota a la dependencia de información útil para la toma de decisiones, mientras que en género permite identificar cambios en la productividad de las mujeres atendidas.

De igual forma, el **rediseño de los indicadores** de este nivel es relevante para dejar de replicar las métricas de los componentes y permitir un seguimiento puntual de los subprocesos de gestión. Su ejecución es viable al aprovechar los registros administrativos internos generados durante la operación normal del programa. La propuesta es clara al orientar la medición hacia la eficiencia en la dictaminación y los tiempos logísticos, siendo pertinente para identificar cuellos de botella administrativos. El enfoque a resultados asegura la generación de

información de valor marginal, optimizando la cadena de mando sin duplicar esfuerzos de monitoreo.

Por su parte, la **automatización de la validación documental** posee una alta relevancia para resolver un cuello de botella estructural que actualmente consume hasta cuatro meses del ciclo operativo. Es una medida viable debido a que la institución proyecta la implementación de un nuevo sistema informático interoperable para el ejercicio 2026. La directriz es clara al exigir la notificación de resultados en tiempo real, resultando pertinente para mejorar la experiencia del ciudadano y reducir costos de traslado. El enfoque a resultados optimiza la eficiencia institucional, garantizando que el proceso de selección sea transparente y libre de discrecionalidad.

Asimismo, **establecer un calendario de coordinación institucional** es relevante para sincronizar los tiempos de la Dirección Administrativa con los ciclos biológicos de siembra en el estado. Su viabilidad operativa reside en la formalización de acuerdos previos que alineen las licitaciones con las temporadas de lluvia y siembra. La directriz es clara al exigir que la compra de insumos se ejecute con la antelación necesaria, resultando pertinente para evitar la entrega de semillas fuera de tiempo productivo. El enfoque a resultados asegura el éxito técnico de la entrega, garantizando que los activos productivos se transformen efectivamente en alimentos.

Institucionalizar **encuestas de satisfacción** estandarizadas posee relevancia para obtener evidencia objetiva sobre la calidad del trato y la utilidad de los bienes entregados. Es una propuesta viable al poder aplicarse de forma sistemática durante las jornadas de entrega o visitas

de inspección ocular. La directriz es clara al definir instrumentos técnicos que superen la captura informal de retroalimentación cualitativa, siendo pertinente para la mejora continua del programa. El enfoque a resultados documenta el impacto social percibido, mientras que en género identifica barreras específicas de atención que enfrentan las mujeres rurales.

**Reincorporar el componente de capacitación técnica** es altamente relevante para asegurar que la entrega de maquinaria e insumos derive en un incremento sostenible de la productividad. Su viabilidad depende de la reestructuración programática que justifique alternativas operativas para fortalecer capacidades humanas. La recomendación es clara al exigir un acompañamiento técnico que complemente el activo físico, resultando pertinente para cumplir con el propósito de autosuficiencia alimentaria. El enfoque a resultados garantiza que los bienes no queden subutilizados, mientras que en género fortalece la autonomía económica y técnica de las productoras.

Finalmente, concluir y formalizar la **normativa interna** (Manuales de Organización y Procedimientos) es relevante para eliminar la dependencia de rutinas operativas empíricas y salvaguardar la memoria institucional. Su implementación es viable al aprovechar el dominio técnico del personal que ya ejecuta los procesos de forma sobresaliente. La directriz es clara al exigir un respaldo jurídico oficial ante SEFIPLAN, resultando pertinente para otorgar certeza administrativa en procesos de auditoría. El enfoque a resultados asegura una actuación institucional homogénea en todo el territorio, mientras que en género garantiza que los criterios de prelación sean normativos y no sujetos a pericia individual.



## 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 S012**, cuyos resultados consolidados se desglosan en el cuadro cuatro. 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 presupuestales 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 y geográficos 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 4. Matriz de análisis FODA.**

| <b>Categoría</b>   | <b>Elemento identificado</b>                     | <b>Descripción</b>                                                                                                                                    | <b>Implicación operativa</b>                                                                                                                            | <b>Consideración de género</b>                                                                                                                  |
|--------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fortaleza</b>   | <b>Diagnóstico y focalización territorial.</b>   | El programa cuenta con un diagnóstico documentado que identifica poblaciones en Zonas de Atención Prioritaria (ZAP) y comunidades rurales marginadas. | Facilita la verificación de que los apoyos lleguen efectivamente a los productores previstos en el diseño original, reduciendo el riesgo de dispersión. | Identifica la brecha en la tenencia de la tierra (solo 13% de mujeres con propiedad legal), permitiendo aplicar acciones afirmativas de acceso. |
| <b>Fortaleza</b>   | <b>Dominio técnico del personal operativo.</b>   | El equipo ejecutor demuestra un conocimiento exhaustivo de las Reglas de Operación y de la mecánica territorial del programa.                         | Garantiza la funcionalidad logística y el cumplimiento de metas físicas a pesar de las limitaciones normativas internas detectadas.                     | Permite la aplicación empírica de criterios de prelación para mujeres inscritas, asegurando su inclusión en las jornadas de entrega.            |
| <b>Oportunidad</b> | <b>Modernización tecnológica (Sistema 2026).</b> | La proyección de un nuevo sistema informático interoperable para el ejercicio 2026 representa una coyuntura estratégica de mejora.                    | Permitirá automatizar notificaciones de error, reducir los tiempos de dictaminación de 4 meses y evitar la duplicidad manual de apoyos.                 | Posibilita el monitoreo de resultados de impacto y autonomía económica mediante indicadores digitales desagregados por sexo.                    |

| Categoría          | Elemento identificado                          | Descripción                                                                                                                              | Implicación operativa                                                                                                                             | Consideración de género                                                                                                                               |
|--------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Oportunidad</b> | <b>Sistematizar la mejora continua.</b>        | Existe la posibilidad de diseñar instrumentos estandarizados para medir la satisfacción y sistematizar los hallazgos técnicos de campo.  | Generaría evidencia objetiva para el rediseño de los kits y procesos basado en las demandas y necesidades reales del productor.                   | Permitiría identificar barreras de atención específicas y evaluar si los equipos entregados responden a las necesidades de las mujeres.               |
| <b>Debilidad</b>   | <b>Vacío normativo administrativo interno.</b> | Inexistencia de Manuales de Organización y Procedimientos validados oficialmente ante SEFIPLAN (actualmente en "proceso de adecuación"). | Genera dependencia de la memoria institucional y coordinaciones informales, poniendo en riesgo la continuidad operativa ante cambios de personal. | La falta de procesos protocolizados puede derivar en criterios de atención discrecionales que no garanticen la permanencia de las medidas de equidad. |
| <b>Debilidad</b>   | <b>Cancelación del Extensionismo (C04).</b>    | El componente estratégico de capacitación técnica y transferencia de tecnología se encuentra cancelado operativamente.                   | Restringe la capacidad de asegurar el uso productivo de los activos entregados, limitando la sostenibilidad del incremento en la productividad.   | Debilita el fortalecimiento de capacidades humanas y la autonomía técnica necesaria para el empoderamiento económico de las productoras.              |

| Categoría      | Elemento identificado                              | Descripción                                                                                                                    | Implicación operativa                                                                                                                              | Consideración de género                                                                                                                      |
|----------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Amenaza</b> | <b>Vulnerabilidad a factores climáticos.</b>       | Alta exposición a fenómenos hidrometeorológicos (huracanes) que afectan tanto la producción como la logística de distribución. | Obliga a la reprogramación total de las jornadas de distribución y pone en riesgo el cumplimiento de las metas de producción primaria esperadas.   | Incrementa el riesgo de exclusión de productoras en zonas aisladas con menor infraestructura para mitigar el impacto de desastres naturales. |
| <b>Amenaza</b> | <b>Desacoplamiento en tiempos administrativos.</b> | Desarticulación entre los tiempos de adquisiciones centrales y los calendarios biológicos de siembra en el estado.             | Riesgo elevado de entregar semillas o herramientas fuera de la ventana de oportunidad productiva, anulando el impacto esperado de la intervención. | El requisito de aportación económica del 50% en ciertas modalidades actuó como una barrera que anuló la demanda femenina inicial.            |

Fuente: Elaboración propia.

Este análisis FODA permite identificar escenarios operativos al contrastar la alta capacidad de movilización institucional con los riesgos geográficos y climáticos intrínsecos al estado de Quintana Roo. Al mapear la interacción entre los tiempos administrativos de licitación y los ciclos biológicos de la agricultura familiar, la dependencia puede anticipar cuellos de botella y ajustar sus estrategias para adquirir los insumos. Esta visión prospectiva facilita la creación de protocolos de contingencia y rutas críticas que blinden la operación frente a fenómenos hidrometeorológicos o demoras en la integración de expedientes.

La importancia de la herramienta FODA radica en su posibilidad de transformar una gestión logística basada en la actividad “*de facto*” en una política plenamente institucionalizada. Al visibilizar de forma sistemática los obstáculos estructurales en la dictaminación y las brechas de género en el acceso a activos, este diagnóstico orienta la toma de decisiones hacia el fortalecimiento real de las capacidades institucionales.

## VIII. Conclusiones

El Programa **S012 —Fortalecimiento al Desarrollo Rural—** tiene una gestión operativa con capacidades logísticas funcionales sustentadas en el dominio técnico de su personal; no obstante, su **eficacia estratégica** se ve limitada por deficiencias estructurales en el diseño que dificultan el seguimiento puntual de las etapas operativas y de los resultados alcanzados. Una evidencia crítica de este desacoplamiento es el indicador de nivel Propósito en la MIR, el cual mide variaciones macroeconómicas ajenas al control directo de la dependencia, impidiendo atribuir de forma inequívoca el impacto de la entrega de bienes al bienestar de la población atendida.

La **oportunidad** en la entrega de los activos productivos enfrenta riesgos derivados del desacoplamiento administrativo entre las áreas operativas y la administración central durante los subprocesos de adquisición. Respecto a la suficiencia, el techo financiero actual resulta restrictivo frente a la magnitud de la problemática rural identificada, dejando a un 81% del universo potencial en situación de población postergada. La intervención demuestra una alta pertinencia al focalizar sus esfuerzos en las Zonas de Atención Prioritaria, aunque se identifica una brecha técnica en la adecuación de los bienes a las necesidades físicas específicas de la población atendida.

Las principales **fortalezas** de la intervención residen en el dominio técnico demostrado por el personal operativo sobre la mecánica territorial y normativa del programa. No obstante, se detectan **debilidades** estructurales consistentes en el vacío normativo por la inexistencia de Manuales de Organización y Procedimientos formalizados ante la instancia hacendaria estatal. Asimismo, la

cancelación del componente de extensionismo rural compromete la sostenibilidad del incremento en la productividad agropecuaria al omitir el fortalecimiento de capacidades humanas complementarias al activo físico. El **proceso mejor consolidado** es la entrega física de los apoyos, la cual cuenta con mecanismos de transparencia, validación de identidad y supervisión en territorio que aseguran la transferencia directa del bien a las personas beneficiarias.

Las **propuestas de alto valor** se orientan hacia la modernización tecnológica mediante un sistema informático interoperable que automatice la dictaminación de las 5,000 solicitudes anuales y elimine el control manual de duplicidad en hojas de cálculo. Resulta una prioridad de mejora el rediseño de los indicadores de nivel Propósito y Actividad para que capturen rendimientos reales de producción y eficiencia administrativa en lugar de variaciones económicas estatales. El sentido estratégico de estas recomendaciones busca transitar de un modelo de distribución administrativa de bienes a una Política Pública plenamente institucionalizada basada en resultados tangibles. Para ello, es indispensable concluir la formalización de la normativa interna y evaluar la reincorporación del acompañamiento técnico que asegure el uso eficiente de los insumos entregados.

En materia de **perspectiva de género**, el diseño identifica correctamente que la disparidad en la tenencia de la tierra es la principal barrera estructural de acceso para las mujeres productoras. Se implementaron medidas adaptativas para mitigar esta brecha, tales como el uso de actas de matrimonio para acreditar la posesión del predio y criterios de prioridad preferente en el orden de prelación. Sin embargo, persisten asimetrías derivadas de una logística de distribución

centralizada y requisitos de aportación económica del 50% que resultaron inasequibles para la población femenina vulnerable. Como barreras finales de acceso, se documenta la entrega de equipamiento bajo estándares técnicos homogenizados que omiten criterios diferenciados por sexo, lo que podría afectar la seguridad y eficiencia en el manejo de las herramientas.

## Ficha técnica

**Cuadro 5. Ficha técnica de la evaluación.**

| Concepto                                                                                                                         | Información                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nombre del despacho evaluador/persona física</b>                                                                              | Evaluare Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V.                       |
| <b>Nombre de la persona coordinadora de la evaluación (despacho evaluador/persona física)</b>                                    | Yirlean Dayana Ramos Feria                                                 |
| <b>Nombres de las principales personas colaboradoras (despacho evaluador/persona física)</b>                                     | José Luis Villalpando Ortega<br>Alena Juárez González<br>Eder Noda Ramírez |
| <b>Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)</b>                       | Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca                       |
| <b>Nombre de la persona titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)</b> | Jorge Carlos Aguilar Osorio                                                |
| <b>Tipo de contratación de la instancia evaluadora</b>                                                                           | Adjudicación Directa                                                       |
| <b>Costo total de la evaluación (número y letra)</b>                                                                             | \$233,000.00 (Doscientos treinta y tres mil pesos 00/100 MXN)              |
| <b>Fuente de financiamiento</b>                                                                                                  | Recursos de Libre disposición de origen Estatal 2026                       |

Fuente: Elaboración propia.

## Referencias

- Evaluare Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V. (2026). *Entrevista a personal operativo y responsables del Programa S012 - Fortalecimiento al Desarrollo Rural*. Trabajo de campo para la Evaluación de Procesos.
- Gobierno del Estado de Quintana Roo. (2022). *Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.
- Gobierno del Estado de Quintana Roo. (2023). *Diagnóstico del Programa Presupuestario S012 - Fortalecimiento al Desarrollo Rural*. Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca.
- Gobierno del Estado de Quintana Roo. (2025). *Reglas de Operación del Programa Fortalecimiento al Desarrollo Rural y sus Acuerdos Modificatorios*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). (2025). *Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa S012*. Sistema SIPPRES.
- Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). (2025). *Fichas Técnicas de Indicadores del Programa S012*. Subsecretaría de Desarrollo Rural.
- Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). (2025). *Cédulas de Avance de Metas Físicas y Financieras (Primer, Segundo, Tercer y Cuarto Trimestre)*. Dirección de Planeación y Estadística.
- Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). (2025). *Padrón de Personas Beneficiarias del Programa Presupuestario S012*. Subsecretaría de Desarrollo Rural.

Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). (2025).

*Reporte de Recursos Materiales, Infraestructura y Plantilla de Personal.* Subsecretaría de Desarrollo Rural.

Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). (2026).

*Oficio de Designación de Unidades Administrativas Responsables del Programa S012.*

## Anexos

### Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos

| <b>Etapas del Modelo General (MGP)</b> | <b>Subprocesos</b>                                        | <b>Actividad</b>                                                                                                                        | <b>¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia</b>                                                  |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Planeación</b>                   | <b>1.1 Diagnóstico y Definición del Problema</b>          | Investigación en fuentes oficiales, organización de mesas de trabajo con productores y construcción del Árbol de Problemas y Objetivos. | <b>Sí.</b> Evidencia: Diagnóstico, Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos y Cuantificación de Poblaciones. |
|                                        | <b>1.2 Diseño Programático e Instrumentación Jurídica</b> | Alineación estratégica con el PED, elaboración de Reglas de Operación (ROP) y diseño de la MIR.                                         | <b>Sí.</b> Evidencia: Reglas de Operación, MIR y Fichas Técnicas de Indicadores.                           |
|                                        | <b>1.3 Programación Financiera y Metas</b>                | Cálculo de metas anuales basado en techos presupuestales y costeo de kits con margen de previsión.                                      | <b>Sí.</b> Evidencia: Cédulas de seguimiento de metas y presupuestos asignados.                            |
| <b>2. Difusión</b>                     | <b>2.1 Diseño y Validación de la Convocatoria</b>         | Redacción técnica bajo lineamientos jurídicos.                                                                                          | <b>Sí.</b> Evidencia: Convocatoria oficial y Oficio de unidades responsables.                              |
|                                        | <b>2.2 Difusión en Medios Oficiales y Digitales</b>       | Publicación de ROP, gestión de redes sociales institucionales y colocación de materiales de difusión.                                   | <b>Sí.</b> Evidencia: Sitios web oficiales de SEDARPE y artes de difusión.                                 |
|                                        | <b>2.3 Difusión Territorial y Comunitaria</b>             | Activación de redes con comisariados ejidales, delegados y reuniones informativas en zonas estratégicas.                                | <b>Parcial.</b> Basado en red de contactos internos y testimonios operativos.                              |
| <b>3. Solicitud</b>                    | <b>3.1 Atención y</b>                                     | Recepción presencial en                                                                                                                 | <b>Sí.</b> Evidencia: Listado de                                                                           |

| Etapa del Modelo General (MGP)                | Subprocesos                                       | Actividad                                                                                                                          | ¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia                                                                                 |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | <b>Asesoría al Solicitante</b>                    | ventanillas de tres zonas y orientación sobre requisitos (CONAGUA, propiedad).                                                     | unidades de atención y formularios de registro.                                                                                    |
|                                               | <b>3.2 Captación y Carga de Expedientes</b>       | Registro digital en SIAGROPESCA, cotejo físico de documentos originales y formalización de la firma.                               | <b>Sí.</b> Evidencia: Sistema SIAGROPESCA y expedientes físicos en ventanilla.                                                     |
| <b>4. Selección de personas beneficiarias</b> | <b>4.1 Validación y Depuración de Solicitudes</b> | Revisión documental exhaustiva, cruce de criterios ZAP y validación de escala productiva.                                          | <b>Sí.</b> Evidencia: Listas de cotejo administrativo y validación por áreas ejecutoras.                                           |
|                                               | <b>4.2 Dictaminación Técnica-Financiera</b>       | Aplicación de prelación por fecha de registro y ajuste de folios positivos al presupuesto final.                                   | <b>Sí.</b> Evidencia: Concentrado de beneficiarios por municipio y modalidad.                                                      |
| <b>5. Producción o generación de apoyos</b>   | <b>5.1 Definición Técnica de Insumos</b>          | Diseño de kits (semillas, herramientas, aves) y elaboración de fichas de requerimientos para el área administrativa.               | <b>Sí.</b> Evidencia: Anexo de descripción de insumos en ROP y catálogos de conceptos.                                             |
|                                               | <b>5.2 Adquisición y Suministro</b>               | Gestión de procesos de licitación, contratación de proveedores y recepción de bienes en bodega.                                    | <b>Sí.</b> Evidencia: Contratos AD-001 y AD-002 con proveedores registrados.                                                       |
| <b>6. Distribución de Apoyos</b>              | <b>6.1 Programación de Rutas</b>                  | Planificación del despliegue territorial utilizando la flota vehicular oficial para mover los kits a cabeceras municipales.        | <b>Parcial.</b> La logística se basa en la experiencia operativa y disponibilidad de camiones; no existe manual de rutas críticas. |
|                                               | <b>6.2 Notificación y Convocatoria</b>            | Llamadas telefónicas personalizadas a beneficiarios y coordinación con autoridades ejidales para informar fecha y hora de entrega. | <b>Sí.</b> La autorización para recibir notificaciones está firmada por el productor en la solicitud inicial.                      |
| <b>7. Entrega de</b>                          |                                                   | Verificación de identidad con                                                                                                      | <b>Sí.</b> Procedimiento                                                                                                           |

| <b>Etapas del Modelo General (MGP)</b>        | <b>Subprocesos</b>                                 | <b>Actividad</b>                                                                                                      | <b>¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia</b>                                                   |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>apoyos</b>                                 | <b>7.1 Validación e Inspección</b>                 | INE original e inspección física del bien por parte del beneficiario en el sitio de entrega.                          | obligatorio estipulado en las ROP para asegurar la transferencia correcta.                                  |
|                                               | <b>7.2 Entrega formalizada de los apoyos</b>       | Firma de actas de entrega-recepción y captura de evidencia fotográfica con acompañamiento de "Guardianes del Campo".  | <b>Sí.</b> Evidencia: Actas de entrega-recepción y evidencia fotográfica.                                   |
|                                               | <b>7.3 Registro de la entrega del apoyo</b>        | Registro electrónico del apoyo otorgado.                                                                              | <b>Sí.</b> Actas foliadas y repositorio de fotos validadas por personal de SAGOP y SEDARPE.                 |
| <b>8. Seguimiento a la población atendida</b> | <b>8.1 Verificación Física en Campo</b>            | Visitas aleatorias post-entrega coordinadas con la Contraloría (SAGOP) para verificar el uso productivo de los kits.  | <b>Sí.</b> Evidencia: Actas de inspección ocular validadas por SAGOP y SEDARPE.                             |
|                                               | <b>8.2 Monitoreo de Indicadores y Satisfacción</b> | Reporte trimestral de indicadores MIR (avance físico-financiero) y captura informal de retroalimentación cualitativa. | <b>Parcial.</b> El monitoreo de metas es formal; la medición de satisfacción es informal y no reglamentada. |
| <b>9. Control Interno</b>                     | <b>7.1 Validación de Integridad y Duplicidad</b>   | Cruce manual de bases de datos en Excel y coordinación informal con las áreas de Ganadería e Innovación.              | <b>Parcial.</b> No existen sistemas automatizados; se basa en registros de comprobación.                    |
|                                               | <b>7.2 Supervisión de Calidad</b>                  | Inspección física de bienes en almacén y aplicación de cláusulas de sustitución inmediata por defectos.               | <b>Sí.</b> Evidencia: Cláusulas de supervisión en contratos de adquisición.                                 |

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa

| Criterios de valoración                                                                                                                                      | Proceso que se analiza                                                  | Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Descripción de Componentes e Involucrados:</b> ¿Se encuentra definida la secuencia de actividades, componentes y actores responsables del proceso?     | Todos los procesos del MGP                                              | <b>Sí.</b> La estructura operativa está claramente definida en las Reglas de Operación (ROP) y la MIR. La entrevista confirma la existencia de una secuencia lógica desde la planeación hasta el seguimiento en campo, involucrando a la Subsecretaría de Desarrollo Rural y las Direcciones Ejecutoras. |
| <b>2. Consistencia con Indicadores:</b> ¿Existe una consistencia clara entre la operación real del proceso y los indicadores de gestión de la MIR?           | Planeación y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos | <b>Sí.</b> Las actividades de entrega de kits de equipamiento (C01) e insumos (C02) se reflejan directamente en los indicadores de nivel Actividad y Componente, los cuales miden el porcentaje de personas atendidas contra la meta programada.                                                         |
| <b>3. Límites de Procesos:</b> ¿Se encuentran delimitadas las entradas, salidas y puntos de articulación de este proceso con los precedentes y subsecuentes? | Todos los procesos del MGP                                              | <b>Parcial.</b> Aunque existe una interdependencia clara entre la dictaminación y la entrega, se identifica un límite crítico en la fase de adquisición; el área operativa entrega solicitudes de compra pero no controla los tiempos de compra centralizada, generando una brecha administrativa.       |

| Criterios de valoración                                                                                                                                        | Proceso que se analiza                        | Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4a. Insumo - Tiempo:</b><br>¿El tiempo real de ejecución del proceso es el adecuado y se apega a la planificación oficial del Programa?                     | Producción, Solicitud y Entrega               | <b>Parcial.</b> El proceso de validación y selección es extenso, tomando de 3 a 4 meses. Asimismo, el programa es vulnerable a retrasos por incumplimiento de proveedores, lo que afecta la oportunidad de la entrega frente a los ciclos agrícolas.              |
| <b>4b. Insumo - Personal:</b> ¿El personal operativo es suficiente en cantidad, cuenta con el perfil técnico idóneo y recibe capacitación continua?            | Producción, Solicitud y Entrega               | <b>Parcial.</b> Se cuenta con una plantilla técnica identificada, pero se reconoce que es insuficiente para realizar un seguimiento post-entrega extensivo en todo el estado, careciendo de figuras como extensionistas permanentes en campo.                     |
| <b>4c. Insumo - Financiero:</b> ¿Los recursos financieros asignados al proceso son suficientes, oportunos y se ejercen con transparencia?                      | Producción, Solicitud y Entrega               | <b>Parcial.</b> El ejercicio presupuestal se alinea a los techos financieros autorizados. Los operadores ajustan las metas físicas a las variaciones de precios de mercado, asegurando que el recurso se transforme en bienes físicos.                            |
| <b>4d. Insumo - Infraestructura:</b> ¿Se cuenta con la infraestructura física y el equipamiento tecnológico adecuado para operar el proceso sin contratiempos? | Producción, Solicitud, Distribución y Entrega | <b>Parcial.</b> Se cuenta con una flota vehicular moderna (camionetas 2025 y camiones de carga) para la logística. Sin embargo, el sistema SIAGROPESCA presentó limitaciones en 2025 al no permitir la comunicación de errores en tiempo real a los solicitantes. |

| Criterios de valoración                                                                                                                                               | Proceso que se analiza     | Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5. Articulación de Productos:</b> ¿Las salidas o productos de este proceso sirven directamente como insumos funcionales para el proceso subsecuente?               | Todos los procesos del MGP | <b>Sí.</b> La lista de folios dictaminados positivamente es el insumo indispensable para la fase de generación de apoyos y la posterior distribución física a los beneficiarios.                                                        |
| <b>6. Sistemas de Información:</b> ¿Los sistemas de información del proceso funcionan como fuentes de monitoreo eficientes y están integrados de manera centralizada? | Todos los procesos del MGP | <b>Parcial.</b> SIAGROPESCA funciona como repositorio central, pero el control de duplicidad y el cruce de bases de datos de otros programas se sigue realizando de forma manual mediante hojas de cálculo (Excel).                     |
| <b>7. Coordinación Institucional:</b> ¿Existe una coordinación formal y efectiva entre los actores, dependencias o niveles de gobierno involucrados?                  | Todos los procesos del MGP | <b>Sí.</b> Se documenta coordinación formal con SEFIPLAN, Bienestar y Contraloría para la validación del diseño. En campo, la colaboración con los "Guardianes del Campo" (SAGOP) es fundamental para la transparencia en las entregas. |

| Criterios de valoración                                                                                                                                                                          | Proceso que se analiza                                                                        | Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>8. Pertinencia:</b> ¿El proceso es pertinente y responde adecuadamente al contexto socioeconómico y territorial en el que opera?                                                              | Todos los procesos del MGP                                                                    | <b>Sí.</b> El programa prioriza las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP) y localidades de menor tamaño. Además, adapta sus requisitos al contexto rural, como la aceptación de actas de matrimonio para acreditar la posesión de tierra en mujeres. |
| <b>9. Importancia Estratégica:</b> Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.                                                                      | Todos los procesos del MGP                                                                    | <b>Sí.</b> La entrega de activos productivos es el mecanismo central para fortalecer la actividad económica del sector primario en Quintana Roo y contribuir a la seguridad alimentaria planteada en el propósito.                                 |
| <b>10. Satisfacción de personas beneficiarias:</b> ¿El Programa cuenta con mecanismos vigentes y sistemáticos para evaluar la satisfacción de la población beneficiaria respecto a este proceso? | Solicitud, Distribución, Entrega y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos | <b>No.</b> Las Reglas de Operación no establecen un mecanismo formal o formato reglamentado para medir la satisfacción. El personal solo capta retroalimentación de manera informal mediante charlas durante visitas de campo.                     |

| Criterios de valoración                                                                                                                                         | Proceso que se analiza     | Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>11. Cuellos de botella:</b><br>¿Se identifican obstáculos logísticos, estructurales o cuellos de botella que limiten la fluidez en la operación del proceso? | Todos los procesos del MGP | Se identifican cuellos de botella de carácter estructural y logístico que afectan la fluidez de la operación:<br><br>1) Volumen de solicitudes frente al número de personas operativas.<br>2) Riesgos en la coordinación para la selección de proveedores y entrega de bienes.<br>3) Riesgos en las jornadas de distribución. |

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa

| Elemento de valoración                                                                                                               | Atributo   | Valoración (0 al 5) | Hallazgo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Normatividad:</b><br>Identificación de documentos que normen los procesos.                                                     | Suficiente | 3                   | <p>El programa cuenta con Reglas de Operación (ROP) vigentes y publicadas que rigen su funcionamiento externo.</p> <p>No obstante, el Manual de Organización y el Manual de Procedimientos se encuentran formalmente en "proceso de adecuación" y carecen de validación oficial ante SEFIPLAN, lo que genera un vacío en la normativa administrativa interna.</p>              |
| <b>2. Conocimiento:</b><br>Si son del conocimiento de todas las personas operadoras de los procesos documentados.                    | Eficiencia | 5                   | <p>Los testimonios demuestran que el personal operativo posee un dominio profundo de las ROP, la lógica del programa y las metas presupuestales. El equipo es capaz de explicar detalladamente la mecánica operativa y las responsabilidades de cada área involucrada.</p>                                                                                                     |
| <b>3. Estandarización:</b><br>Si los procesos están estandarizados, es decir, si son utilizados por todas las instancias ejecutoras. | Eficiencia | 3                   | <p>Se reporta que los criterios de atención son los mismos en las tres zonas del estado (Sur, Centro y Norte). Sin embargo, al no contar con manuales de procedimientos autorizados, la estandarización descansa en la coordinación informal y reuniones de alineación entre el equipo central y las representaciones, más que en un protocolo administrativo formalizado.</p> |

| Elemento de valoración                                                                                                                                             | Atributo   | Valoración (0 al 5) | Hallazgo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4. Monitoreo:</b> Si se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores. | Oportuno   | 3                   | El programa utiliza la MIR y emite Cédulas de Avance de Cumplimiento trimestrales que permiten monitorear el cumplimiento de metas físicas y financieras. No obstante, no todas las actividades identificadas están plasmadas en la MIR.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>5. Mejora Continua:</b> Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.                                                              | Pertinente | 3                   | Existe evidencia de mejoras sustantivas, como la implementación de un nuevo sistema informático para 2026. También se ajusta la composición de los kits basándose en la retroalimentación cualitativa de campo.<br><br>No obstante, estas mejoras se identifican como reactivas al ciclo anual y no derivadas de un mecanismo de mejora continua institucionalizado y documentado.                                                                                                                                                                      |
| <b>6. Medios de Verificación:</b> Áreas de mejora en los medios de verificación de los indicadores que integran la MIR.                                            | Pertinente | 3                   | Se han identificado con claridad las limitaciones de los medios de verificación actuales, como el cruce manual de duplicidad en Excel (que requiere automatización).<br><br>El equipo reconoce la necesidad de transitar hacia sistemas más robustos de verificación digital.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                       |            | <b>20</b>           | Si bien el personal operador demuestra un dominio técnico sobresaliente y un conocimiento exhaustivo de las Reglas de Operación, la gestión enfrenta un vacío crítico en manuales administrativos, lo que delega la estandarización operativa a la memoria institucional y a coordinaciones informales.<br><br>Asimismo, el monitoreo y los mecanismos de mejora continua operan de forma reactiva y parcial, evidenciando la necesidad de transitar hacia una gestión plenamente institucionalizada y soportada por sistemas digitales interoperables. |

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 4. Matriz de análisis de género

| MGP           | Pregunta de género                                                                                                                                                                                                                            | Cumplimiento | Variable y Fuente                                                                    | Hallazgo y recomendación operativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Planeación | <b>Base:</b> ¿El Programa considera brechas de género en su diagnóstico?                                                                                                                                                                      | Sí           | <b>Variable:</b> Identificación de asimetrías.<br><b>Fuente:</b> Diagnóstico oficial | <b>Hallazgo:</b> El programa integra diagnósticos basados en fuentes oficiales (INEGI, CONEVAL) que identifican la disparidad en la tenencia de la tierra, reconociendo que solo el 13% de las mujeres poseen propiedad legal<br><b>Recomendación:</b> el uso de diagnósticos participativos con enfoque de género en las Reglas de Operación para estandarizar la identificación de necesidades productivas femeninas. |
| 1. Planeación | <b>Adicional:</b> En el diseño del Programa, ¿se contemplan lineamientos o mecanismos de coordinación interinstitucional para promover los derechos de las mujeres y la prevención de la violencia de género entre la población beneficiaria? | Sí           | <b>Variable:</b> Vinculación sectorial.<br><b>Fuente:</b> Entrevista y MIR.          | <b>Hallazgo:</b> Se realizan mesas de trabajo con la Secretaría de la Mujer para simplificar criterios. Existen líneas de acción para impartir pláticas sobre detección de violencia.<br><b>Recomendación:</b> Formalizar el protocolo de canalización de casos de violencia detectados en campo.                                                                                                                       |
| 2. Difusión   | <b>Base:</b> ¿La difusión llega de igual forma a mujeres y hombres?                                                                                                                                                                           | Parcial      | <b>Variable:</b> Canales de comunicación.<br><b>Fuente:</b> Entrevista.              | <b>Hallazgo:</b> La difusión depende de liderazgos ejidales predominantemente masculinos, lo que genera un riesgo de exclusión informativa para productoras que no están insertas en las redes agrarias tradicionales.<br><b>Recomendación:</b> Diversificar los canales de comunicación mediante brigadas territoriales y vinculación directa con                                                                      |

| MGP          | Pregunta de género                                                                                                                                                                                                    | Cumplimiento | Variable y Fuente                                                                      | Hallazgo y recomendación operativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |                                                                                                                                                                                                                       |              |                                                                                        | grupos de mujeres organizadas fuera de las estructuras ejidales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2. Difusión  | <b>Adicional:</b> ¿De qué manera se asegura que las convocatorias y avisos lleguen de forma efectiva a mujeres jefas de familia en zonas rurales o indígenas sin acceso a las plataformas oficiales o redes sociales? | Sí           | <b>Variable:</b> Intermediación comunitaria.<br><br><b>Fuente:</b> Entrevista.         | <b>Hallazgo:</b> Se utiliza la figura de la "mujer emprendedora" y delegados municipales como puentes informativos. Se cuenta con traductores de lengua maya.<br><br><b>Recomendación:</b> Implementar perifoneo y materiales gráficos físicos en centros de reunión femenina.                                                                                                                                           |
| 3. Solicitud | <b>Base:</b> ¿Los requisitos limitan el acceso de mujeres?                                                                                                                                                            | Parcial      | <b>Variable:</b> Barreras documentales.<br><br><b>Fuente:</b> Entrevista.              | <b>Hallazgo:</b> La acreditación de la propiedad es el principal obstáculo; no obstante, se implementó la acción afirmativa de aceptar actas de matrimonio para validar la posesión a través del cónyuge.<br><br><b>Recomendación:</b> Formalizar en la normativa criterios de validación alternativa de la tierra, como constancias de posesión comunitaria, para garantizar la permanencia de esta medida de inclusión |
| 3. Solicitud | <b>Adicional:</b> Durante el registro de tallas, ¿se han identificado barreras de tiempo o tecnológicas que afecten de manera desproporcionada a las mujeres solicitantes para completar su registro?                 | Sí           | <b>Variable:</b> Accesibilidad digital.<br><br><b>Fuente:</b> Entrevista y Valoración. | <b>Hallazgo:</b> El 80% de solicitudes son presenciales en ventanillas territoriales, implicando tiempos de traslado que chocan con labores de cuidado.<br><br><b>Recomendación:</b> Implementar módulos de registro itinerantes en comunidades de alta marginación.                                                                                                                                                     |

| MGP                                    | Pregunta de género                                                                                                                                                                                                         | Cumplimiento | Variable y Fuente                                                                  | Hallazgo y recomendación operativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Selección de personas Beneficiarios | <b>Base:</b> ¿Los criterios de selección generan sesgos?                                                                                                                                                                   | Sí           | <b>Variable:</b> Criterios de prelación.<br><b>Fuente:</b> Art. 17 y 49 de las ROP | <b>Hallazgo:</b> Los artículos 17 y 49 de las ROP otorgan prioridad preferente a las mujeres en el orden de prelación.<br><b>Recomendación:</b> Configurar reglas de validación automática en el sistema SIAGROPESCA que asignen el puntaje de prioridad por género antes del cierre de la dictaminación.                                                                                |
| 4. Selección de personas Beneficiarias | <b>Adicional:</b> ¿El sistema de información del Padrón Único de Beneficiarios cuenta con los parámetros necesarios para emitir reportes automatizados que desagreguen el flujo de personas validando variables de género? | Sí           | <b>Variable:</b> Capacidad del sistema.<br><b>Fuente:</b> Entrevista y Anexo 5.    | <b>Hallazgo:</b> El sistema SIAGROPESCA digitaliza expedientes y genera padrones diferenciados por sexo para reportes oficiales.<br><b>Recomendación:</b> Desarrollar un tablero de control en tiempo real sobre la paridad en la dictaminación.                                                                                                                                         |
| 5. Producción de los Apoyos            | <b>Base:</b> ¿Los bienes o apoyos responden a necesidades diferenciadas?                                                                                                                                                   | No           | <b>Variable:</b> Diseño ergonómico.<br><b>Fuente:</b> Entrevista y ROP.            | <b>Hallazgo:</b> Los insumos y kits de herramientas se adquieren bajo estándares técnicos homogenizados, sin considerar criterios de ergonomía o adaptabilidad física para las mujeres rurales.<br><b>Recomendación:</b> Realizar estudios técnicos para determinar si herramientas motorizadas requieren adaptaciones que faciliten su operación segura por parte de las beneficiarias. |

| MGP                         | Pregunta de género                                                                                                                                                                                             | Cumplimiento | Variable y Fuente                                                                         | Hallazgo y recomendación operativa                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Producción de los Apoyos | <b>Adicional:</b> ¿La composición de los paquetes escolares fue diseñada contemplando necesidades físicas diferenciadas para las niñas y los niños, o el paquete es genérico para toda la población?           | NO           | <b>Variable:</b><br>Adaptabilidad técnica.<br><br><b>Fuente:</b><br>Entrevista operativa. | <b>Hallazgo:</b> Los paquetes (herramientas, semillas, aves) son genéricos para toda la población objetivo sin distinción fisiológica.<br><br><b>Recomendación:</b> Diseñar "Kits de Transformación" específicos para emprendimientos liderados por mujeres.                        |
| 6. Distribución de Apoyos   | <b>Base:</b> ¿La logística de traslado afecta más a las mujeres?                                                                                                                                               | Parcial      | <b>Variable:</b><br>Costos indirectos.<br><br><b>Fuente:</b><br>Entrevista operativa.     | <b>Hallazgo:</b> La logística centralizada en cabeceras municipales impone gastos de transporte y tiempos que vulneran a mujeres cuidadoras.<br><br><b>Recomendación:</b> Establecer rutas de distribución de "última milla" hacia los centros ejidales.                            |
| 6. Distribución de Apoyos   | <b>Adicional:</b> Al definir la logística territorial para atender incidencias, ¿qué estrategias se implementan para mitigar las asimetrías de traslado que enfrentan las mujeres en zonas rurales marginadas? | No           | <b>Variable:</b><br>Mitigación de brechas.<br><br><b>Fuente:</b><br>Entrevista y Matriz.  | <b>Hallazgo:</b> No existen estrategias documentadas específicas; la distribución depende de la disponibilidad de camiones y la pericia del personal.<br><br><b>Recomendación:</b> Programar jornadas de entrega exclusivas en comunidades con alta concentración de beneficiarias. |

| MGP                                                           | Pregunta de género                                                                                                                                                                                                                                                                           | Cumplimiento | Variable y Fuente                                                    | Hallazgo y recomendación operativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. Entrega de Apoyos                                          | <b>Base:</b> ¿Los horarios de entrega dificultan el acceso?                                                                                                                                                                                                                                  | Parcial      | <b>Variable:</b> Rigidez horaria.<br><b>Fuente:</b> Entrevista.      | <b>Hallazgo:</b> Los horarios de entrega (10:00 a 16:00) y la exigencia de asistencia personal pueden entrar en conflicto con las labores domésticas y de cuidados no remuneradas.<br><b>Recomendación:</b> Implementar protocolos de entrega con horarios extendidos o esquemas de proximidad comunitaria que reduzcan los tiempos de traslado para las mujeres cuidadoras.   |
| 7. Entrega de Apoyos                                          | <b>Adicional:</b> 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 para evitar que el tiempo de espera afecte sus responsabilidades? | No           | <b>Variable:</b> Atención prioritaria.<br><b>Fuente:</b> Entrevista. | <b>Hallazgo:</b> No se reportan protocolos de atención diferenciada en sitio; el proceso se centra en la verificación documental y fotográfica.<br><b>Recomendación:</b> Habilitar ventanillas preferenciales para mujeres embarazadas o con niños pequeños.                                                                                                                   |
| 8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos | <b>Base:</b> ¿Se monitorea y evalúa el Programa con datos desagregados por sexo?                                                                                                                                                                                                             | Parcial      | <b>Variable:</b> Indicadores de impacto.<br><b>Fuente:</b> MIR.      | <b>Hallazgo:</b> Aunque se cuenta con supervisión externa, no se generan reportes segmentados por sexo que permitan identificar sesgos en el trato ciudadano o problemas específicos del sector femenino.<br><b>Recomendación:</b> Generar reportes semestrales segmentados que comparen la percepción de hombres y mujeres sobre la calidad del servicio y la utilidad de los |

| MGP                                                           | Pregunta de género                                                                                                                                                                                                                                     | Cumplimiento | Variable y Fuente                                                              | Hallazgo y recomendación operativa                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                        |              |                                                                                | apoyos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos | <b>Adicional:</b> Ante casos de incidencias operativas (tallas incorrectas o insumos faltantes), ¿cuál es el protocolo operativo para registrar estas incidencias cruzadas por variables de género y evaluar su resolución?                            | No           | <b>Variable:</b> Gestión de quejas.<br><br><b>Fuente:</b> Entrevista.          | <b>Hallazgo:</b> No existe un protocolo formal; las incidencias se captan de manera informal durante visitas aleatorias en campo.<br><br><b>Recomendación:</b> Sistematizar una bitácora de incidencias digital que permita segmentar problemas por sexo y región.                                                 |
| 9. Control Interno                                            | <b>Base:</b> ¿Los mecanismos para interponer quejas y denuncias son accesibles para las mujeres en zonas vulnerables y permiten identificar casos de discriminación?                                                                                   | Parcial      | <b>Variable:</b> Contraloría social.<br><br><b>Fuente:</b> Entrevista.         | <b>Hallazgo:</b> Los "Guardianes del Campo" supervisan legalidad, pero sus reportes no incluyen variables para detectar sesgos de género en el trato.<br><br><b>Recomendación:</b> Capacitar a los "Guardianes" en perspectiva de género e inclusión.                                                              |
| 9. Control Interno                                            | <b>Adicional:</b> ¿Existen supervisiones de control interno orientadas a vigilar y evitar que la entrega del apoyo sea condicionada a la exigencia de cargas de cuidado no remuneradas (como labores de limpieza escolar) hacia las madres de familia? | Sí           | <b>Variable:</b> Integridad operativa.<br><br><b>Fuente:</b> ROP y Entrevista. | <b>Hallazgo:</b> El esquema de contraloría social y la presencia de personal de la Secretaría blindan la entrega contra condicionamientos externos.<br><br><b>Recomendación:</b> Incluir una leyenda en las actas de entrega prohibiendo explícitamente cualquier condicionamiento por labores ajenas al programa. |

Fuente: Elaboración propia.

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

| Elemento de Madurez                                                                                                                                                                                                                                      | ¿Cumple de forma satisfactoria? | Análisis                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Diagnóstico con Enfoque de Género:</b> El diagnóstico o documento de diseño identifica cuantitativa y cualitativamente las brechas de género específicas del sector que el Programa busca reducir.                                                 | Sí                              | El programa utiliza fuentes oficiales para documentar que la disparidad en la tenencia de la tierra, donde solo el 13% de las mujeres poseen títulos legales, siendo la principal barrera de acceso al sector productivo.                               |
| <b>2. Padrón Desagregado por Sexo:</b> 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                              | El sistema informático SIAGROPESCA permite la digitalización y captura de datos generales, facilitando la generación de padrones de beneficiarios diferenciados por sexo y el reporte de metas en formatos oficiales.                                   |
| <b>3. Acciones Afirmativas u Operación Inclusiva:</b> 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. | Sí                              | Las Reglas de Operación establecen en sus artículos 17 y 49 la prioridad preferente para las mujeres en el orden de prelación. Además, se implementó la flexibilidad documental de aceptar actas de matrimonio para acreditar la posesión de la tierra. |

| Elemento de Madurez                                                                                                                                                                                                          | ¿Cumple de forma satisfactoria? | Análisis                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4. Indicadores de Género en la MIR:</b> 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 por sexo. | Parcial                         | El programa reporta avances trimestrales por sexo en los formatos programáticos (FESIPPRES-02); no obstante, los indicadores estratégicos de la MIR (Propósito y Componentes) no están diseñados para medir la reducción de brechas de productividad o autonomía económica en mujeres. |

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 6. Guion de entrevista

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.

### Planeación

#### 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 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 esta expresado en términos de recursos monetarios, para el período que se evalúa.

### **Preguntas adicionales**

- ¿Qué mecanismos o criterios técnicos se utilizan para determinar y validar las metas físicas anuales del programa antes de su publicación?
- ¿Cómo se realiza el proceso de ajuste de metas y poblaciones para atender en coordinación informal con otras áreas sectoriales para evitar duplicidades?

### **Difusión**

El evaluador explica el concepto de proceso de difusión y **pregunta por el paso a paso para el de 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.

### **Preguntas adicionales**

- ¿Qué área específica de la Secretaría es la responsable del diseño técnico de la convocatoria y bajo qué lineamientos jurídicos se redacta?
- ¿Cuentan con mecanismos o personal especializado (traductores) para asegurar que el contenido de las convocatorias sea comprensible para la población maya-hablante?

### **Solicitud de apoyos**

El evaluador explica el concepto de proceso de difusión de apoyos y **pregunta por el paso a paso para el de 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 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 ONU<sup>5</sup>:

- **Estado de digitalización 1:** trámites y servicios que se encuentran en estado informativo;

---

<sup>5</sup> 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](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](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf).

- **Estado de digitalización 2:** trámites y servicios que cuentan con interfaces de comunicación unidireccional;
- **Estado de digitalización 3:** trámites y servicios que permiten realizar transacciones; y
- **Estado de digitalización 4:** trámites y servicios que el usuario puede ejecutar de principio a fin por medio de dispositivos digitales.

### **Preguntas adicionales específicas**

- ¿Cuál es la proporción de solicitantes que prefieren el registro presencial en ventanillas frente al uso de la plataforma digital y a qué atribuyen esta tendencia?
- ¿Cuál es el protocolo de atención en ventanilla cuando un productor presenta documentación incompleta o con errores de vigencia (como el comprobante de domicilio)?

### **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 de 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 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 como se construye.
- Verificar existencia de mecanismos para validar y actualizar esta base de datos. ¿Estos mecanismos son pertinentes?

### **Preguntas adicionales específicas**

- ¿Cuál es el destino administrativo de las solicitudes dictaminadas que quedan fuera del apoyo por falta de suficiencia presupuestal y qué información se les brinda?
- En el caso de la modalidad dirigida a mujeres, ¿a qué factores operativos o de diseño atribuye la institución la inasequibilidad o falta de demanda inicial?

### **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 de 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.

#### **Preguntas adicionales específicas**

- ¿Cuántas personas y qué áreas participan en la elaboración del catálogo de conceptos y especificaciones técnicas que se entrega al área administrativa?
- ¿Cuál es el procedimiento operativo para la sustitución de insumos

en caso de que el proveedor entregue materiales que no cumplen con las fichas técnicas?

### **Distribución de apoyos**

El evaluador explica el concepto de proceso de distribución de apoyos 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 e infraestructura; así como los sistemas informáticos empleados.

### **Aspectos a valorar en el proceso**

- **Identificar si existen especificaciones** (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se deben trasladar los bienes para asegurar su adecuada recepción en el punto de destino (planteles). Reconocer si son adecuadas estas especificaciones respecto a normas o lineamientos existentes.
- **Referenciar si la logística de distribución** se actualiza de manera periódica.
- **Reconocer si en el diseño y actualización** de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el programa.

### **Preguntas adicionales específicas**

- ¿De qué manera se coordina la notificación personalizada a los beneficiarios y qué mecanismos alternos se usan en comunidades sin señal telefónica?
- ¿En cuánto tiempo promedio se realiza el proceso de contacto y llamado a los productores para programar las jornadas logísticas de distribución?

### Entrega de apoyos

El evaluador explica el concepto de proceso de entrega de apoyos a la población 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 e infraestructura; así como los sistemas informáticos empleados.

#### Aspectos a valorar en el proceso

- **Distinguir si los bienes o servicios** del programa son proporcionados conforme a las especificaciones y de manera oportuna a los destinatarios finales.
- **Describir si los puntos de entrega** de los bienes son cercanos a las personas beneficiarias que atienden y si son de fácil acceso. ¿Se considera que son suficientes y por qué?

#### Preguntas adicionales específicas

- ¿Qué instrumentos de validación de identidad se exigen en el sitio de entrega y qué retos se han detectado para formalizar este paso?
- ¿Cuál es la función específica de los "Guardianes del Campo" durante la jornada de entrega y cómo se coordina su participación con la Secretaría?

### 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 de**

**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.

### Preguntas adicionales específicas

- ¿Existen protocolos establecidos para realizar visitas de inspección o seguimientos diferenciados para grupos específicos como mujeres o comunidades indígenas?
- ¿Qué elementos o indicadores internos utiliza la institución para valorar si la entrega de apoyos está contribuyendo efectivamente al Propósito de fortalecer la productividad?

### Control interno

El evaluador explica el concepto de proceso de control interno y **pregunta por el paso a paso para el de 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

- Conocer si el Programa cuenta con los mecanismos para verificar que los componentes o entregables se otorguen de acuerdo con lo establecido en la normativa específica y lleguen a la población que deba ser beneficiada.
- ¿Estos mecanismos son adecuados?
- Existencia, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de componentes o entregables. ¿Este documento es adecuado? ¿Los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del Programa?
- Existencia de procedimientos estandarizados que verifiquen el

cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios o destinatarios de los componentes o entregables del Programa. (cuando aplique).

### **Preguntas adicionales específicas**

- ¿Qué procedimientos se aplican actualmente para detectar y prevenir la duplicidad de beneficiarios entre las tres modalidades del programa y otras áreas de la Secretaría?
- ¿Cuáles son las sanciones o medidas previstas en la normativa en caso de que una inspección física detecte un uso inadecuado o la venta de los insumos entregados?