



**Informe Final de Evaluación de Procesos
del Programa Presupuestario del
Ejercicio Fiscal 2025, S013 - **Becas
Escolares para Educación Básica de la
Secretaría de Educación****

Programa Anual de Evaluación 2026

GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

Directorio:

Elda María Xix Euán

Secretaria de Educación

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, S013 – Becas Escolares para Educación Básica de la Secretaría de Educación

Elaboró:

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

Yirlean Dayana Ramos Feria

Coordinador de la Evaluación

Adolfo Federico Herrera García

José Carlos Meléndez Torres

Erika Abad Flores

Eder Noda Ramírez

Equipo Evaluador

Chetumal, Quintana Roo – Julio 2026

Índice

Resumen Ejecutivo.....	4
Introducción.....	7
Objetivos.....	9
<i>Objetivo general</i>	<i>9</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>9</i>
Alcance.....	10
Metodología	11
Evaluación de procesos	18
<i>I. Ficha identificativa del Programa presupuestario</i>	<i>18</i>
<i>II. Descripción del Programa presupuestario.....</i>	<i>19</i>
<i>III. Análisis del diseño del Pp.....</i>	<i>22</i>
<i>IV. Identificación y análisis de procesos.....</i>	<i>69</i>
<i>V. Matriz de análisis de género.....</i>	<i>101</i>
<i>VI. Hallazgos y resultados.....</i>	<i>112</i>
<i>VII. Análisis FODA.....</i>	<i>134</i>
<i>VIII. Conclusiones</i>	<i>141</i>
Ficha técnica.....	143
Referencias.....	144
Anexos.....	147
<i>Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos.....</i>	<i>147</i>
<i>Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa.....</i>	<i>153</i>
<i>Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa</i>	<i>158</i>
<i>Anexo 4. Matriz de análisis de género.....</i>	<i>160</i>
<i>Anexo 5. Cédula de valoración de transversalización de la perspectiva de género.....</i>	<i>167</i>
<i>Anexo 6. Guion de entrevista.....</i>	<i>169</i>

Resumen Ejecutivo

El presente resumen ejecutivo corresponde a la **evaluación de procesos** del Programa Presupuestario (Pp) **S013 “Becas Escolares para Educación Básica”**, operado por la Secretaría de Educación del Estado de Quintana Roo. El Programa tiene como objetivo contribuir a la permanencia y continuidad educativa de niñas, niños y adolescentes inscritos en instituciones públicas de educación básica, mediante el otorgamiento de becas dirigidas a población en condición de vulnerabilidad económica. La intervención utiliza criterios de focalización sustentados en información oficial para identificar a la población de referencia, potencial y objetivo, con cobertura en los **once** municipios de la entidad.

El Programa mantiene **alineación estratégica** con el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030, el Plan Estatal de Desarrollo 2023–2027, el Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar y el Objetivo de Desarrollo Sostenible cuatro, relacionado con el acceso a una educación inclusiva, equitativa y de calidad. Asimismo, la intervención se sustenta en un marco normativo integrado por las Reglas de Operación, el Diagnóstico, el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la Matriz de Indicadores para Resultados, los cuales establecen los criterios para la operación y seguimiento del Programa.

El análisis del diseño permitió identificar que la **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)** mantiene correspondencia general con la Metodología de Marco Lógico (MML); sin embargo, presenta áreas de oportunidad relacionadas con la formulación del problema público, la consistencia de la lógica causal y la orientación de algunos indicadores estratégicos hacia resultados educativos. Asimismo, se identificó la

necesidad de fortalecer la correspondencia entre el Diagnóstico, el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la MIR, documentar la metodología para la cuantificación de las poblaciones y elaborar una estrategia de cobertura que incorpore metas de mediano plazo y proyecciones de atención.

El análisis de procesos mostró que las etapas de **difusión, recepción de solicitudes, validación documental, selección de beneficiarios y entrega de apoyos constituyen los procesos con mayor nivel de consolidación** dentro de la operación del Programa. La existencia de criterios de elegibilidad, procedimientos definidos y registros administrativos permite desarrollar estas actividades de manera ordenada y facilita el seguimiento de la población beneficiaria. De igual forma, la coordinación entre las unidades responsables favorece la ejecución de las actividades previstas durante cada ejercicio fiscal.

Los principales **cuellos de botella** se concentran en la ausencia de procedimientos complementarios formalmente documentados para la atención de incidencias, la actualización del padrón de beneficiarios, el seguimiento de la trayectoria educativa y la sistematización de la mejora continua. De igual forma, la información operativa, administrativa y educativa permanece distribuida en distintos registros institucionales, lo que limita la integración de evidencia para valorar la contribución del Programa a la permanencia escolar. Estas condiciones también restringen el fortalecimiento del monitoreo y la evaluación del desempeño.

En materia de **perspectiva de género**, la evaluación identificó que el Programa opera bajo criterios generales de acceso y elegibilidad aplicables a toda la población objetivo; no obstante, existen áreas de

oportunidad para incorporar este enfoque de manera transversal dentro de la planeación, el seguimiento y la evaluación. Entre ellas destacan la utilización sistemática de información desagregada por sexo, la incorporación de indicadores que permitan medir resultados diferenciados entre niñas y niños y el seguimiento de la trayectoria educativa de la población beneficiaria desde una perspectiva de igualdad sustantiva.

Las **principales recomendaciones** derivadas de la evaluación se orientan a homologar la definición del problema público en los documentos programáticos, fortalecer la lógica causal del Programa, actualizar la Matriz de Indicadores para Resultados con indicadores orientados a resultados educativos, documentar la metodología de cuantificación de las poblaciones y elaborar una estrategia de cobertura de mediano plazo. De igual forma, se recomienda formalizar procedimientos operativos complementarios, consolidar un sistema institucional de información, fortalecer el seguimiento educativo de las personas beneficiarias e incorporar mecanismos permanentes de mejora continua y evaluación del desempeño.

En conjunto, los resultados de la evaluación muestran que el Programa dispone de una base institucional sólida para atender la población objetivo y desarrollar los procesos previstos para la entrega de becas escolares. El reto consiste en fortalecer la **gestión orientada a resultados**, consolidar la generación de evidencia sobre la permanencia escolar, institucionalizar los procesos de mejora continua e incorporar de manera transversal la **perspectiva de género** en el diseño, la operación y la evaluación del Programa, con el propósito de fortalecer la toma de decisiones y la contribución de la intervención a los objetivos de la política educativa estatal.

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 una gestión institucional más estandarizada, documentada y orientada a resultados, fortaleciendo la trazabilidad de los procesos y la generación de evidencia para la toma de decisiones.

Objetivos

Objetivo general

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp S013-Becas Escolares para la Educación Básica, 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 S013, con el propósito de valorar su funcionamiento, articulación y desempeño en relación con el logro de sus objetivos.

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

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

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

Metodología

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

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

Análisis de gabinete

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

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

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

La información documental fue revisada con criterios de relevancia, consistencia, suficiencia, congruencia y trazabilidad, con el fin de identificar la relación entre la problemática pública atendida, los objetivos programáticos, los mecanismos de intervención y los procesos operativos implementados. Como parte de este análisis, se examinó la alineación de la intervención con el Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027, los instrumentos sectoriales de planeación, la Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Indicadores para Resultados, a fin de valorar la consistencia

del diseño programático y de los mecanismos institucionales de seguimiento y evaluación.

En continuidad con las actividades del análisis de gabinete, el análisis de procesos contempló la identificación y revisión detallada de los procesos sustantivos y los mecanismos operativos asociados al funcionamiento integral del Pp **S013**. Para ello, el estudio examinó minuciosamente a los actores involucrados, los flujos operativos, los instrumentos de gestión y los mecanismos de supervisión y coordinación institucional establecidos. Asimismo, se pone especial énfasis en la generación de evidencia documental a lo largo de las distintas etapas, lo que permitió detectar con precisión posibles cuellos de botella o áreas susceptibles de mejora en la rutina administrativa de la intervención.

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

Trabajo de campo

De manera complementaria al análisis documental, se contempló la realización de trabajo de campo mediante entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores clave involucrados en la operación del Programa, incluyendo personal directivo, operativo y áreas relacionadas con la operación del Programa. Específicamente, se contó con la participación de las y los titulares (o sus representantes) de las siguientes áreas institucionales:

- **Planeación:** Dirección de Planeación, encargada de la planeación estratégica y las metas del Programa.
- **Focalización y operación:** Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena, responsable directo de la operación, focalización de servicios, padrón y distribución de los apoyos.
- **Presupuestación:** Dirección de Presupuesto, responsable de la asignación y seguimiento de los recursos financieros del Programa.
- **Administración:** Departamento de Administración, involucrado en los temas de transparencia y seguimiento administrativo.
- **Apoyo operativo y fomento social:** Directoras y directores de instituciones de educación básica y docentes de los diferentes planteles que brinda el apoyo en la logística y seguimiento.

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

Las entrevistas tienen como finalidad fortalecer el análisis documental, recopilar evidencia cualitativa sobre el funcionamiento real de los procesos institucionales, identificar los mecanismos de coordinación operativa, detectar posibles problemáticas o limitaciones en la implementación, y contrastar la operación documentada con las prácticas institucionales observadas durante la ejecución del Programa.

Para lograr este propósito, la implementación de entrevistas semiestructuradas se logró por medio de la aplicación de un guion entrevista (Anexo 6) que permitió identificar puntos clave por cada una de las etapas del MGP, por ejemplo: tiempos; entradas- salidas; recursos

humanos/materiales/financieros/infraestructura; sistemas informáticos empleados, entre otros aspectos a valorar en cada uno de los procesos e identificar el paso a paso.

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

En este sentido, la validez y profundidad del análisis de campo dependen directamente de la selección estratégica de los actores prioritarios que participan en el ciclo del Pp. Este proceso de muestreo intencional debe asegurar la inclusión de perfiles clave en distintos niveles de la estructura institucional: desde el personal directivo y de planeación, responsable de la toma de decisiones y el diseño normativo en la Unidad Administrativa responsable, hasta el personal técnico y operativo. Contar con esta pluralidad de voces garantiza una visión multifocal de la gestión, permitiendo triangular la información normativa con la realidad operativa para emitir recomendaciones de mejora que sean técnicamente 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 S013.

Elemento	Descripción
Clave y nombre del Programa presupuestario	S013 - Becas Escolares para la Educación Básica de la Secretaría de Educación del estado de Quintana Roo
Clasificación programática	S- Subsidios sujetos a Reglas de operación
Dependencia responsable	1109 Secretaría de Educación de Quintana Roo
Unidad responsable	1109-1101 Despacho de la Secretaría de Educación
Año de creación	2023
Población objetivo	88,744 niñas y niños inscritos en escuelas Públicas de modalidad escolarizada en el nivel de educación primaria en zona urbana, ubicados preferentemente en Zonas de Atención Prioritaria urbana.
Población atendida (desglosado por sexo y grupos etarios)	12,357 personas beneficiarias con un total de 11,565 niñas (93.6%) y 792 niños (6.4%)
Cobertura territorial	Escuelas públicas de educación básica de la modalidad escolarizada, en los once municipios de Quintana Roo

Fuente: Elaboración propia.

II. Descripción del Programa presupuestario

El Pp S013, denominado “Becas Escolares para Educación Básica”, es una política pública del Gobierno del Estado de Quintana Roo, operada a través de la Secretaría de Educación estatal. Su objetivo principal es garantizar que las niñas, niños y adolescentes permanezcan estudiando su educación básica, a través de la entrega de apoyos económicos (becas escolares), los cuales son entregados a las familias en situación de vulnerabilidad con estudiantes matriculados en escuelas públicas del estado de Quintana Roo.

Esta intervención atiende una necesidad estructural del sistema educativo: la falta de Programas económicos dirigidos a aliviar los gastos escolares, buscando asegurar el acceso, la permanencia y el egreso oportuno de las y los estudiantes.

Contexto y problemática pública

El problema público que aborda este Programa posee una raíz socioeconómica. Según el diagnóstico oficial del Programa, existe la necesidad imperante de apoyar a estudiantes que se encuentran en condiciones de pobreza o pobreza extrema por ingresos (de acuerdo con las líneas marcadas por el CONEVAL), dando también prioridad a quienes tienen calidad de víctima (conforme a la Ley de Víctimas del Estado).

En este escenario, el universo de atención en Quintana Roo se compone de 291,167 niñas, niños y adolescentes inscritos en escuelas públicas de Educación Básica (Formato Estadístico 911). De este grupo, la Población Potencial asciende a 138,349 estudiantes (que cursan educación primaria) mientras que la intervención se focaliza en una Población Objetivo de 88,744 alumnos en escuelas públicas de modalidad escolarizada de nivel primaria.

Análisis causal: las barreras económicas

El diagnóstico del Programa identifica que el problema central es que las niñas y niños que cursan educación básica no concluyen su educación básica al no contar con recursos económicos suficientes. Esta situación se explica a través de tres factores principales según el árbol de problemas:

- Dificultad económica para terminar los estudios: Las familias tienen un bajo acceso a apoyos económicos que les permitan solventar los requerimientos de la educación básica.
- Limitaciones para el traslado escolar: Existen bajos recursos para transportar a los menores a la escuela, situación que se agrava significativamente cuando los centros educativos quedan lejos de sus domicilios.
- Bajos recursos económicos generales: Lo que se traduce en bajos ingresos para realizar compras complementarias, como el material tecnológico necesario para el aprendizaje.

Intervención y mecanismos de acción

Para dar solución directa a esta problemática, el Programa implementa la entrega de becas o apoyos económicos dirigidos a las y los estudiantes. Para garantizar una correcta focalización, el Programa prioriza a quienes habitan en Zonas de Atención Prioritaria urbanas y que enfrentan las condiciones de vulnerabilidad económica mencionadas.

Esta estrategia incide positivamente en la economía de los hogares, aliviando la carga financiera que representa la educación. Al proporcionar este recurso económico, el Programa contribuye directamente a mitigar las causas del problema, facilitando el transporte escolar, apoyando la

adquisición de materiales y evitando que la falta de recursos se convierta en un motivo de rezago o abandono escolar.

Alineación institucional y resultados esperados

El Programa S013 mantiene una estricta alineación normativa y estratégica con los instrumentos rectores de planeación del estado. Principalmente, se fundamenta en el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2023-2027, enmarcado específicamente en el Tema 1.2 denominado "Educación para el Bienestar". De acuerdo con el diagnóstico de la intervención, el Programa da cumplimiento directo a su Objetivo Específico, el cual señala como prioridad institucional: "Incrementar el ingreso, permanencia y egreso de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas mayores a una educación de excelencia en las diferentes opciones, modalidades y niveles".

En este sentido, la intervención guarda congruencia operativa con el Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar 2023-2027, estableciendo directrices claras para focalizar los esfuerzos estatales hacia la población estudiantil en situación de mayor vulnerabilidad y marginación, garantizando que el factor económico no sea un impedimento para su desarrollo formativo.

Finalmente, de acuerdo con su Árbol de Objetivos, el Fin Superior de esta política pública es "Contribuir al egreso de las niñas, niños y adolescentes mediante servicios que apoyen a la población estudiantil vulnerable". Con la entrega de estas becas escolares, se espera lograr un impacto social tangible: una disminución sostenida del abandono escolar y, en consecuencia, un incremento en el egreso exitoso en la educación básica de la región, promoviendo la equidad y la igualdad de oportunidades.

III. Análisis del diseño del Programa presupuestario

El presente apartado tiene como objetivo analizar los principales elementos del diseño del Pp S013 - Becas Escolares para Educación Básica de la Secretaría de Educación, considerando su estructura lógica con base en la Metodología del Marco Lógico, su vinculación con la planeación estatal y la consistencia de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

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

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

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

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

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

De acuerdo con la revisión realizada, el Diagnóstico del Pp S013 “Becas Escolares para Educación Básica” cumple, en términos generales, con los elementos establecidos por la Metodología de Marco Lógico (MML).

El Programa identifica un problema público, desarrolla un Árbol de Problemas y un Árbol de Objetivos, define causas y efectos asociados a la problemática educativa que busca atender y establece una propuesta de

intervención orientada a favorecer la permanencia escolar de niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad económica.

Por otra parte, se observa una alineación general con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027, el Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar y el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4, relacionado con la garantía de una educación inclusiva, equitativa y de calidad.

De igual forma, el diagnóstico identifica y cuantifica las poblaciones de referencia, potencial y objetivo utilizando fuentes oficiales como la Estadística Educativa Formato 911, el Sistema Integral de Gestión Educativa (SIGE), el CONEVAL, el INEGI y el CONAPO, además de delimitar territorialmente la intervención en función de criterios de vulnerabilidad y ubicación geográfica.

No obstante, el análisis metodológico permitió identificar áreas de mejora relacionadas con la formulación del problema central. Actualmente, el diagnóstico incorpora dentro de la definición del problema elementos asociados a sus causas, al señalar que las niñas, niños y adolescentes no continúan o concluyen su educación básica “al no contar con apoyos suficientes” o “al no contar con recursos económicos suficientes”.

De acuerdo con la Metodología de Marco Lógico, el problema público debe expresarse exclusivamente como una situación negativa observable que afecta a la población objetivo, evitando incorporar dentro de su formulación las causas que lo originan o las soluciones previstas para atenderlo. En este sentido, una formulación metodológicamente más consistente podría expresarse como: “Las niñas, niños y adolescentes presentan dificultades para continuar y concluir su educación básica”,

dejando los factores económicos y la insuficiencia de apoyos en el nivel de causas.

Cabe señalar que se identifican oportunidades de mejora en la lógica causal desarrollada en el Árbol de Problemas. Algunas causas se encuentran formuladas a partir de la ausencia de apoyos económicos, lo que puede generar una vinculación anticipada con la intervención propuesta y limitar la amplitud del análisis causal.

Desde una perspectiva metodológica, resultaría conveniente fortalecer la identificación de factores estructurales asociados a la permanencia escolar, tales como condiciones socioeconómicas de los hogares, dificultades de acceso a servicios educativos, costos de transporte, disponibilidad de materiales escolares y otras condiciones que influyen en la continuidad educativa.

De igual forma, conviene revisar la relación entre el problema central y algunos efectos directos, particularmente el abandono escolar, a fin de evitar posibles duplicidades conceptuales entre la interrupción de la trayectoria educativa y sus consecuencias.

Por otra parte, aunque el diagnóstico incorpora fuentes estadísticas actualizadas y mecanismos institucionales de generación de información, se identifican oportunidades para fortalecer la documentación de la metodología utilizada para cuantificar las poblaciones, así como para formalizar procedimientos de revisión y actualización periódica de la información diagnóstica, definiendo con claridad responsables, periodicidades y criterios metodológicos para su actualización.

En conclusión, el diagnóstico presenta una estructura sólida y proporciona elementos suficientes para sustentar la intervención pública del Programa Presupuestario S013.

No obstante, existen áreas de mejora relacionadas con la formulación metodológica del problema público, el fortalecimiento de la lógica causal del diagnóstico, la documentación de los procedimientos de cuantificación poblacional y la formalización de mecanismos de actualización de la información, aspectos que permitirían incrementar su apego a los criterios establecidos por la Metodología de Marco Lógico y por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2025).

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?**

El problema público del Pp S013 “Becas Escolares para Educación Básica” mantiene una consistencia general entre el Diagnóstico, el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos, el análisis de poblaciones y la información estadística utilizada.

Los documentos coinciden en identificar dificultades asociadas a la permanencia y conclusión de la educación básica en niñas, niños y adolescentes, vinculadas a condiciones de vulnerabilidad económica que afectan su trayectoria educativa.

Cuadro 2. Análisis Comparativo de la problematización.

El Diagnóstico del Programa establece como problema central:	Árbol de Problemas formula el problema central como:	Árbol de Objetivos transforma adecuadamente la condición negativa en una situación positiva esperada:
La población en edad de cursar la educación básica no la concluye al no contar con los recursos económicos suficientes.	Las niñas, niños y adolescentes no continúan su educación básica al no contar con apoyos suficientes.	Las niñas, niños y adolescentes permanecen estudiando su educación básica al contar con apoyos.

Fuente: Elaboración propia.

La comparación entre documentos permite observar una correspondencia general entre la población afectada, la problemática identificada y la transformación positiva esperada. No obstante, se identifican diferencias conceptuales que limitan la trazabilidad metodológica del problema público.

En particular, el Diagnóstico utiliza el concepto “recursos económicos suficientes”, mientras que el Árbol de Problemas hace referencia a “apoyos suficientes”. Adicionalmente, la población afectada se describe como “población en edad de cursar educación básica” en el Diagnóstico y como “niñas, niños y adolescentes” en el Árbol de Problemas.

Desde la perspectiva de la Metodología de Marco Lógico, estas diferencias no modifican sustancialmente el sentido de la problemática, pero sí evidencian la necesidad de homologar conceptos y mantener una redacción uniforme en todos los instrumentos programáticos. Ello permitiría fortalecer la consistencia entre el diagnóstico, el análisis causal, la definición de poblaciones y la construcción posterior de la MIR.

Respecto a la sintaxis metodológica, el problema incorpora una población claramente identificada y una situación negativa observable; sin embargo, su formulación incluye elementos asociados a las causas del problema al señalar que la población no concluye o no continúa sus estudios “al no contar con recursos económicos suficientes” o “al no contar con apoyos suficientes”.

Conforme a la Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados de la SHCP (2024), el problema debe formularse exclusivamente como una situación negativa que afecta a una población

determinada, mientras que las causas deben ubicarse en niveles inferiores del Árbol de Problemas.

En este sentido, se considera metodológicamente más consistente formular el problema público como: “Las niñas, niños y adolescentes presentan dificultades para continuar y concluir su educación básica”. Esta redacción permite separar claramente el problema de las causas que lo originan y fortalece la lógica causal del Programa.

Por otra parte, el problema público permite identificar de manera general a la población potencial y objetivo; sin embargo, la caracterización desarrollada en el análisis de poblaciones incorpora elementos adicionales de vulnerabilidad, pobreza y focalización territorial que no se reflejan plenamente en la definición del problema. Esta situación no genera una inconsistencia sustantiva, pero sí evidencia oportunidades para mejorar la articulación conceptual entre la definición del problema y la población objetivo del Programa.

Finalmente, el Programa utiliza información reciente proveniente de fuentes oficiales como la Estadística Educativa Formato 911, CONEVAL, INEGI, INEA, CONAPO y SIGE para sustentar la problemática identificada. Sin embargo, no se identificó evidencia suficiente de un procedimiento formal y documentado para revisar periódicamente la definición del problema público, evaluar su vigencia o incorporar ajustes derivados de nueva evidencia estadística.

Cuadro 3. Análisis de actualización del problema público.

Elemento	Situación identificada	Valoración técnica
Uso de información reciente	Se utilizan estadísticas educativas 2022-2023, CONEVAL, INEA, INEGI y CONAPO.	Cumple
Actualización de fuentes oficiales	Las fuentes cuentan con revisiones y actualizaciones periódicas institucionales.	Cumple
Procedimiento formal de actualización del diagnóstico	No se identifica metodología ni calendario formal de revisión diagnóstica.	No cumple
Mecanismos de revisión del problema público	No se documentan responsables, periodicidad ni criterios de ajuste metodológico.	No cumple
Vinculación entre nueva información y rediseño programático	No se acredita cómo la actualización estadística modifica metas o focalización.	Parcialmente cumple

Fuente: Elaboración propia

Derivado de lo anterior, se recomienda homologar la redacción del problema público en el Diagnóstico, el Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos, utilizando una misma definición poblacional y una formulación consistente con la Metodología de Marco Lógico.

Por otra parte, se recomienda separar claramente el problema de sus causas, trasladando los factores económicos y la insuficiencia de apoyos al nivel causal correspondiente. Finalmente, resulta pertinente documentar un mecanismo formal de revisión periódica que establezca responsables, fuentes de información, criterios metodológicos y temporalidad para la actualización del problema público y su vinculación con el diseño del Programa.

En conclusión, el problema público presenta consistencia general con los documentos programáticos y permite identificar con claridad a la población afectada; no obstante, existen oportunidades de mejora relacionadas con la homologación conceptual entre instrumentos, el fortalecimiento de la formulación metodológica del problema y la

formalización de mecanismos de actualización periódica sustentados en información oficial reciente.

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?**

De acuerdo con la revisión realizada, el Programa S013 “Becas Escolares para Educación Básica” cuenta con una justificación documentada de su propuesta de atención, sustentada en información diagnóstica, normativa, estadística, operativa y programática.

La problemática relacionada con la permanencia escolar de niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad económica se encuentra respaldada mediante el diagnóstico del Programa, el Árbol de Problemas, el análisis de poblaciones, los registros administrativos y la documentación operativa que regula la entrega de apoyos.

La intervención basada en el otorgamiento de becas educativas mantiene correspondencia con las principales causas económicas identificadas en el diagnóstico y en el análisis causal del problema público. En este sentido, la propuesta de atención se orienta a reducir barreras económicas que pueden afectar la continuidad y conclusión de la educación básica, lo que resulta congruente con los objetivos de permanencia escolar planteados por el Programa.

Del mismo modo, el Programa utiliza información proveniente de fuentes oficiales y confiables, entre las que destacan la Estadística Educativa Formato 911, el Sistema Integral de Gestión Educativa (SIGE), el CONEVAL, el INEGI, el INEA y el CONAPO. Estas fuentes proporcionan información relevante para caracterizar la problemática, cuantificar a la población objetivo y dar seguimiento a la operación del Programa.

No obstante, aunque existe evidencia documental y estadística que sustenta la intervención, no se identificó evidencia suficiente que permita acreditar una justificación empírica robusta sobre la efectividad específica de las becas educativas en la reducción del abandono escolar, la permanencia educativa o la conclusión de estudios en la población beneficiaria.

Tampoco se observaron evaluaciones de impacto, estudios comparados o análisis causales que permitan estimar la contribución directa del Programa sobre los resultados educativos esperados.

Respecto a la actualización de la evidencia utilizada para definir la intervención, se observó que el Programa emplea información estadística y registros administrativos sujetos a actualización periódica por parte de las instituciones generadoras de información.

Sin embargo, no se identificaron procedimientos formalmente documentados que establezcan la periodicidad, los responsables o la metodología para revisar sistemáticamente la evidencia que sustenta el diseño de la intervención y su pertinencia frente a cambios en la problemática atendida.

En relación con la lógica causal, se observa una correspondencia general entre el problema identificado, las causas económicas asociadas a la permanencia escolar y la entrega de becas como mecanismo de

atención. No obstante, algunas causas incorporadas en el diagnóstico presentan relaciones parcialmente redundantes o hacen referencia a factores que exceden el ámbito de atención directa del Programa, lo que representa un área de oportunidad para fortalecer la precisión metodológica del análisis causal y la delimitación de los factores que efectivamente pueden ser modificados mediante la intervención.

En conclusión, el Programa Presupuestario S013 cuenta con una justificación documental, normativa y empírica inicial que sustenta la pertinencia de su intervención y respalda la entrega de becas como mecanismo para favorecer la permanencia escolar de niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad económica.

Sin embargo, la evidencia que sustenta la efectividad de la intervención puede fortalecerse mediante la incorporación de evaluaciones, estudios especializados, evidencia comparada sobre Programas similares y mecanismos formales para la revisión periódica de la información utilizada en el diseño del Programa, en concordancia con las recomendaciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2024).

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

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

De acuerdo con la revisión realizada, el Pp S013 “Becas Escolares para Educación Básica” define sus poblaciones de referencia, potencial y objetivo en documentos oficiales y en el diagnóstico del Programa.

Las unidades de medida utilizadas corresponden a niñas, niños y adolescentes o estudiantes de educación básica, lo que resulta congruente con la naturaleza de la intervención y con la problemática pública relacionada con la permanencia y conclusión escolar.

En este sentido, las poblaciones se encuentran cuantificadas, identificándose 291,167 personas como población de referencia, 218,365 como población potencial y 10,715 como población objetivo. Estas cifras se sustentan en información proveniente de fuentes oficiales como la Estadística Educativa Formato 911, el Sistema Integral de Gestión Educativa (SIGE), el CONEVAL, el INEGI, el INEA y el CONAPO.

La población de referencia corresponde al universo de niñas, niños y adolescentes que cursan educación básica en el estado de Quintana

Roo. A partir de este universo, la población potencial se delimita considerando estudiantes inscritos en escuelas públicas de educación básica que presentan condiciones asociadas a vulnerabilidad socioeconómica y que pueden ser susceptibles de recibir apoyos educativos.

Posteriormente, la población objetivo se determina mediante criterios adicionales de focalización relacionados con la ubicación en zonas urbanas, Zonas de Atención Prioritaria (ZAP), condiciones de pobreza y, en determinados casos, la calidad de víctima u otras condiciones de vulnerabilidad establecidas en las reglas de operación del Programa.

Desde una perspectiva metodológica, esta secuencia permite identificar una lógica general de transición entre la población de referencia, la población potencial y la población objetivo.

Sin embargo, el diagnóstico no documenta de manera integral los procedimientos específicos utilizados para realizar dicha depuración, los criterios de inclusión y exclusión aplicados en cada etapa, los mecanismos de validación de la información ni los procedimientos para actualizar periódicamente las bases de datos utilizadas.

En consecuencia, aunque la cuantificación puede reconstruirse a partir de la documentación disponible, la metodología no se encuentra plenamente sistematizada.

Por otra parte, el Programa incorpora criterios generales de focalización territorial al priorizar estudiantes ubicados en zonas urbanas y Zonas de Atención Prioritaria del estado de Quintana Roo. No obstante, la desagregación geográfica es limitada, ya que no presenta información detallada por municipio, localidad, región o indicadores territoriales

diferenciados que permitan fortalecer la planeación, el seguimiento y la evaluación de la cobertura.

Respecto a la caracterización poblacional, se observa que las poblaciones mantienen correspondencia con la problemática pública identificada, debido a que la intervención se dirige a estudiantes de educación básica que enfrentan condiciones de vulnerabilidad económica susceptibles de afectar su permanencia escolar. En este sentido, existe una relación directa entre la población objetivo y la necesidad pública que busca atender el Programa.

En relación con la actualización de la información, el Programa utiliza fuentes estadísticas y registros administrativos que cuentan con mecanismos institucionales de actualización periódica. Sin embargo, no se identificó evidencia de un procedimiento formalmente documentado que establezca plazos, responsables, criterios metodológicos o mecanismos específicos para la revisión y actualización de las poblaciones potencial y objetivo.

Como área de fortalecimiento metodológico, se recomienda documentar de manera explícita el procedimiento de cuantificación poblacional, incorporando las fuentes de información utilizadas, la fecha de corte de los registros, los criterios de inclusión y exclusión, los procedimientos de depuración y validación de bases de datos, así como la periodicidad y los responsables de su actualización. Lo anterior permitiría mejorar la trazabilidad metodológica de las poblaciones y fortalecer la transparencia del proceso de focalización.

En conclusión, el Programa cuenta con poblaciones definidas, cuantificadas y relacionadas con el problema público que busca atender,

utilizando fuentes oficiales y criterios de focalización consistentes con la naturaleza de la intervención.

No obstante, persisten áreas de mejora relacionadas con la desagregación geográfica, la documentación integral de la metodología de cuantificación, la definición formal de plazos y responsables para su actualización y la homologación conceptual entre los distintos documentos programáticos que sustentan el diseño del Programa.

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

- **Contempla la evolución de la población potencial y objetivo del Programa;**
- **Considera el presupuesto que requiere el Programa para atender su población 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.**

El Pp S013 “Becas Escolares para Educación Básica” cuenta con información documental y registros administrativos que permiten observar la evolución de sus poblaciones potencial, objetivo y atendida; sin embargo, no se identificó una estrategia de cobertura formalmente documentada que establezca metas de mediano y largo plazo, escenarios de crecimiento, requerimientos presupuestarios o mecanismos de reducción de brechas de atención.

El diagnóstico y la documentación programática definen las poblaciones de referencia, potencial y objetivo utilizando información proveniente de la Estadística Educativa Formato 911, el Sistema Integral de Gestión Educativa (SIGE), el CONEVAL y otros registros oficiales.

Por otra parte, el archivo de cuantificación de poblaciones permite identificar información histórica sobre la evolución de la cobertura. En particular, se reporta una población atendida de 952 personas en 2024 y 12,357 personas en 2025. No obstante, estas cifras deben interpretarse con cautela, ya que durante 2024 la operación se realizaba mediante un

esquema programático distinto que integraba varios apoyos educativos dentro de un mismo Programa presupuestario.

La información disponible permite observar una expansión reciente de la cobertura y un incremento en el número de beneficiarios atendidos. Sin embargo, estos registros constituyen evidencia de seguimiento operativo y evolución poblacional, más no una estrategia de cobertura formalmente estructurada.

Para acreditar plenamente este criterio sería necesario contar con un documento específico que establezca objetivos de cobertura, metas anuales y multianuales, criterios de focalización, mecanismos de ampliación de cobertura, proyecciones de crecimiento poblacional y procedimientos de seguimiento y actualización.

Respecto a la evolución de las poblaciones, se identifican elementos que permiten conocer el comportamiento histórico de la población potencial, objetivo y atendida; sin embargo, no se observaron proyecciones de crecimiento futuro, estimaciones de demanda potencial, escenarios de expansión de beneficiarios ni análisis prospectivos que permitan anticipar el comportamiento de la cobertura durante el resto de la administración.

En materia presupuestaria, el Programa cuenta con asignaciones anuales que respaldan la operación y entrega de becas a la población beneficiaria. No obstante, no se identificaron proyecciones financieras multianuales, estimaciones del costo requerido para ampliar la cobertura o análisis de sostenibilidad presupuestaria que permitan vincular el crecimiento esperado de la población objetivo con las necesidades futuras de financiamiento.

Adicionalmente, las fichas técnicas, la MIR y los registros operativos permiten identificar metas anuales de atención y criterios de focalización asociados a estudiantes de educación básica inscritos en escuelas públicas, ubicados preferentemente en Zonas de Atención Prioritaria o en condiciones de vulnerabilidad económica.

Sin embargo, no se documentan metas de cobertura de mediano plazo, metodologías para determinar su crecimiento progresivo ni indicadores que permitan medir la reducción de brechas entre la población potencial y la efectivamente atendida.

Respecto al criterio de convergencia entre población potencial y población objetivo, no se identificó evidencia documental que establezca un horizonte temporal de cobertura o un escenario de cierre de brechas. No obstante, debe considerarse que la población objetivo se encuentra focalizada mediante criterios específicos de vulnerabilidad, pobreza, ubicación territorial y, en determinados casos, calidad de víctima, por lo que no necesariamente se espera que la totalidad de la población potencial sea atendida por el Programa.

En este sentido, más que definir un momento de convergencia, resultaría pertinente que el Programa documentara si dicho criterio es aplicable a su diseño y, en su caso, estableciera metas de reducción progresiva de brechas de atención.

Como área de fortalecimiento metodológico, se recomienda elaborar una estrategia de cobertura formalmente documentada que integre la evolución esperada de la población potencial y objetivo, metas anuales y multianuales, criterios de focalización, proyecciones presupuestarias, mecanismos de actualización y responsables de su seguimiento. Lo anterior permitiría fortalecer la planeación estratégica y

la orientación a resultados del Programa, en congruencia con las recomendaciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2024).

En conclusión, el Programa cuenta con información histórica sobre sus poblaciones y dispone de metas operativas anuales que permiten dar seguimiento a la atención de beneficiarios.

Sin embargo, no se identificó una estrategia de cobertura formalmente documentada que incorpore proyecciones poblacionales, metas multianuales, estimaciones presupuestarias prospectivas y mecanismos de reducción de brechas. Por ello, el cumplimiento de los criterios evaluados se considera parcial y representa un área de oportunidad para fortalecer el diseño del Programa.

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.**

De acuerdo con la revisión realizada, el Pp S013 “Becas Escolares para Educación Básica” presenta una correspondencia general entre el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

En términos generales, se observa una relación lógica entre la problemática identificada, la intervención mediante becas escolares y los resultados esperados en materia de permanencia y continuidad educativa.

Respecto a la correspondencia entre el Problema Central y el Propósito, se identifica una transformación del estado negativo hacia una situación positiva vinculada con la continuidad educativa de la población beneficiaria.

No obstante, el Propósito de la MIR amplía el alcance del problema originalmente formulado al incorporar elementos como ingreso al nivel educativo, equidad, inclusión, excelencia y bienestar, los cuales no se desprenden de manera directa del problema central identificado en el Árbol de Problemas. Esta situación reduce la trazabilidad metodológica entre ambos instrumentos y dificulta la atribución directa de resultados.

Desde la perspectiva de la Metodología de Marco Lógico, resultaría conveniente homologar conceptualmente el problema central, el objetivo central del Árbol de Objetivos y el Propósito de la MIR, de tal manera que todos se orienten de forma consistente a la permanencia y conclusión de la educación básica de niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad.

En relación con la correspondencia entre causas y medios de intervención, se observa que la entrega de becas escolares constituye una respuesta directa a las causas económicas identificadas en el diagnóstico, particularmente aquellas asociadas a la insuficiencia de recursos económicos y al acceso limitado a apoyos para continuar los estudios. Sin embargo, no todas las causas identificadas en el Árbol de Problemas encuentran una traducción explícita dentro de la MIR.

Cuadro 4. Correspondencia entre causas del Árbol de Problemas y la MIR.

Causa identificada en el Árbol de Problemas	Atención en la MIR	Valoración técnica
Insuficiencia de recursos económicos familiares	Becas escolares otorgadas	Correspondencia directa
Bajo acceso a apoyos económicos para estudiantes	Becas escolares otorgadas	Correspondencia directa
Bajos recursos para transporte escolar	Atención indirecta mediante la beca	Correspondencia parcial
Bajos ingresos para adquisición de material tecnológico	Atención indirecta mediante la beca	Correspondencia parcial
Lejanía de centros educativos	No se identifica acción específica	Sin correspondencia directa
Condiciones territoriales de acceso educativo	No se identifica acción específica	Sin correspondencia directa

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, la MIR atiende de manera clara las causas relacionadas con restricciones económicas mediante la entrega de apoyos monetarios.

Sin embargo, causas como la lejanía de los centros educativos, las condiciones territoriales de acceso o determinadas limitaciones tecnológicas no cuentan con mecanismos de atención claramente diferenciados dentro de la estructura programática.

En este sentido, resulta pertinente que el Programa valore si dichas causas deben incorporarse como supuestos de la intervención, justificarse como factores externos fuera del alcance institucional o fortalecerse mediante mecanismos complementarios de coordinación con otros Programas gubernamentales. Lo anterior permitiría mejorar la consistencia de la lógica causal y delimitar con mayor precisión el alcance real de la intervención.

Respecto a la correspondencia entre causas indirectas y Actividades, se observa que la MIR incorpora actividades relacionadas con la recepción, validación y gestión de solicitudes de beca.

Estas actividades resultan necesarias para producir el componente principal del Programa; sin embargo, se concentran fundamentalmente en procesos administrativos y no reflejan de manera integral otros procesos que podrían fortalecer la permanencia escolar, como el seguimiento académico de beneficiarios, el monitoreo del abandono escolar o la evaluación de resultados educativos.

Por otra parte, se identificó que las principales causas económicas cuentan con al menos una acción de intervención dentro de la MIR, por lo que existe una mitigación parcial de la problemática identificada. No obstante, algunas causas relevantes permanecen sin una respuesta específica dentro de la cadena de resultados, lo que limita el cumplimiento pleno del criterio de mitigación integral establecido por la Metodología de Marco Lógico.

Finalmente, no se identifican Componentes o Actividades completamente ajenos al problema público definido. Los elementos incorporados en la MIR mantienen relación general con la entrega de becas y con la atención de las barreras económicas que afectan la permanencia escolar. Sin embargo, algunas actividades presentan un carácter predominantemente administrativo y podrían fortalecer su vinculación con los resultados esperados en la población beneficiaria.

En conclusión, la traducción del Árbol de Problemas a la MIR presenta una consistencia general y permite identificar una relación lógica entre la problemática pública y la intervención propuesta.

No obstante, existen oportunidades de mejora relacionadas con la homologación conceptual entre el problema central y el Propósito, la incorporación explícita de mecanismos para atender o justificar causas que actualmente no cuentan con una respuesta directa dentro de la MIR y el fortalecimiento de las actividades asociadas al seguimiento y permanencia escolar, en concordancia con los criterios metodológicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2024).

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?

De acuerdo con la revisión realizada, la modalidad presupuestaria del Programa Presupuestario S013 “Becas Escolares para Educación Básica” es consistente con su diseño, objetivos y propuesta de atención, al corresponder a una modalidad orientada al otorgamiento de subsidios directos mediante becas educativas.

Respecto al Propósito, la modalidad “S” resulta congruente con el objetivo de favorecer la permanencia y continuidad educativa de estudiantes en situación de vulnerabilidad, ya que permite canalizar apoyos económicos a una población objetivo claramente definida. De igual forma, la naturaleza del Programa se orienta a la entrega de beneficios directos a personas, característica que corresponde plenamente a este tipo de modalidad presupuestaria.

En relación con los apoyos generados, la naturaleza del gasto mantiene correspondencia con los bienes y servicios que entrega el Programa, financiando tanto las becas escolares como los procesos administrativos necesarios para su operación. En este sentido, existe una relación directa entre los recursos presupuestarios asignados y los apoyos que recibe la población beneficiaria.

Por otra parte, la modalidad presupuestaria permite financiar las actividades sustantivas necesarias para la operación del Programa, incluyendo la recepción de solicitudes, validación documental, integración de expedientes, dictaminación, asignación de apoyos y administración de padrones de beneficiarios. Lo anterior resulta

consistente con los procesos requeridos para la entrega de subsidios educativos.

De manera general, la modalidad presupuestaria mantiene congruencia con la propuesta de atención del Programa, debido a que la entrega de becas constituye el principal mecanismo de intervención para atender las restricciones económicas que afectan la permanencia escolar de niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad. En consecuencia, la modalidad seleccionada resulta adecuada para instrumentar la intervención pública definida en el diseño del Programa.

Si bien existen oportunidades de fortalecimiento relacionadas con el seguimiento de resultados educativos, el monitoreo de la permanencia escolar y la evaluación de los efectos de la intervención, dichos aspectos corresponden al ámbito operativo y de gestión del Programa, más que a la consistencia de la modalidad presupuestaria utilizada.

En conclusión, la modalidad presupuestaria del Programa Presupuestario S013 es consistente con el Propósito, los apoyos que genera, las actividades sustantivas que desarrolla y la propuesta de atención definida para atender el problema público identificado.

Por tanto, se considera que cumple con los criterios de consistencia establecidos para este apartado, en congruencia con los Lineamientos para la construcción y clasificación de Programas presupuestarios emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2024).

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 la revisión realizada, los resúmenes narrativos de la MIR del Programa Presupuestario S013 “Becas Escolares para Educación Básica” presentan, en términos generales, una estructura alineada con los principios establecidos por la Metodología de Marco Lógico (MML).

La Matriz permite identificar la lógica básica de intervención, los bienes y servicios que entrega el Programa y los resultados que se pretende alcanzar en la población beneficiaria.

En materia de rigor metodológico y sintaxis gramatical, los distintos niveles de la MIR mantienen correspondencia general con la estructura recomendada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2024).

El Fin se formula como una contribución a un objetivo de largo plazo; el Propósito expresa un cambio esperado en la población objetivo; el Componente se encuentra redactado como un bien entregado; y la Actividad describe un proceso necesario para la operación del Programa. No obstante, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la precisión conceptual y la delimitación de algunos objetivos estratégicos.

Particularmente, el Componente “Becas a estudiantes de Educación Básica entregadas” se encuentra formulado adecuadamente conforme a la sintaxis de la MML, ya que describe de manera clara el bien o servicio que produce el Programa.

En este sentido, la Actividad “Atención de solicitudes de estudiantes para el otorgamiento de una beca” presenta una redacción comprensible y consistente con la estructura verbo más sustantivo recomendada para este nivel de la MIR.

Sin embargo, el análisis metodológico permitió identificar áreas de mejora en los niveles de Fin y Propósito. En el caso del Fin, la redacción incorpora la expresión “mediante servicios que apoyen a la población estudiantil vulnerable”, la cual introduce explícitamente el medio de intervención dentro de un nivel que debería concentrarse exclusivamente en la contribución de largo plazo que se busca alcanzar.

Por su parte, el Propósito incorpora elementos amplios como ingreso al sistema educativo, equidad, inclusión, excelencia y bienestar, los cuales amplían el alcance del resultado esperado y dificultan la

identificación de un cambio específico y directamente atribuible al Programa.

Cuadro 5. Análisis metodológico de los resúmenes narrativos de la MIR.

Nivel	Redacción actual	Observación metodológica	Propuesta de mejora
Fin	Contribuir al egreso de las niñas, niños y adolescentes mediante servicios que apoyen a la población estudiantil vulnerable.	Atención de solicitudes de estudiantes para el otorgamiento de una beca.	Contribuir al egreso de las niñas, niños y adolescentes de educación básica en el estado de Quintana Roo.
Propósito	Las y los estudiantes del sistema educativo estatal ingresan al nivel básico para continuar sus estudios con equidad, inclusión, excelencia y mayor bienestar.	Amplía el alcance del resultado esperado e incorpora conceptos de difícil atribución directa.	Las niñas, niños y adolescentes beneficiarios permanecen y continúan sus estudios de educación básica.
Componente	Becas a estudiantes de Educación Básica entregadas.	Cumple con la sintaxis de bien o servicio entregado.	Mantener redacción actual.
Actividad	Atención de solicitudes de estudiantes para el otorgamiento de una beca.	Cumple con la sintaxis básica, pero resulta limitada para reflejar todo el proceso operativo.	Desagregar actividades relacionadas con recepción, validación, dictaminación, integración de expedientes, asignación y entrega de apoyos.

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la orientación a resultados, el Fin y el Propósito buscan expresar beneficios esperados para la población objetivo; sin embargo, la amplitud conceptual de algunos términos dificulta identificar con precisión cuál es el resultado directamente atribuible a la intervención. Una formulación más focalizada en la permanencia y continuidad

educativa permitiría fortalecer la lógica vertical de la MIR y mejorar la medición de resultados.

En cuanto a la comprensibilidad y precisión del lenguaje, los operadores del Programa pueden identificar de manera general los procesos asociados a la recepción de solicitudes, validación de requisitos y entrega de apoyos.

No obstante, algunos conceptos utilizados en los niveles estratégicos presentan un grado de abstracción elevado, lo que puede generar interpretaciones distintas sobre el alcance real de los resultados esperados.

Asimismo, aunque la Actividad actualmente definida es clara y comprensible, resulta insuficiente para representar la totalidad de los procesos sustantivos requeridos para producir el Componente.

Desde una perspectiva operativa, sería recomendable incorporar actividades relacionadas con la recepción de solicitudes, validación documental, integración de expedientes, dictaminación, asignación y entrega de becas, fortaleciendo así la trazabilidad entre la operación y los bienes entregados.

En términos generales, la MIR presenta una estructura funcional y metodológicamente consistente con los elementos básicos de la Metodología de Marco Lógico. No obstante, existen oportunidades de mejora relacionadas con la precisión conceptual del Fin y del Propósito, la delimitación de los resultados esperados y la representación integral de los procesos sustantivos del Programa.

En síntesis, se concluye que los resúmenes narrativos de la MIR cumplen de manera general con las reglas de sintaxis de la Metodología de Marco Lógico; sin embargo, requieren ajustes puntuales en los niveles

de Fin, Propósito y Actividades para fortalecer la claridad conceptual, la orientación a resultados y la consistencia metodológica de la cadena de resultados, en concordancia con las recomendaciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2024).

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?**

De acuerdo con la revisión realizada, la lógica de la MIR del Programa Presupuestario S013 “Becas Escolares para Educación Básica” presenta una consistencia general entre sus distintos niveles narrativos.

No obstante, el análisis metodológico permite identificar áreas de mejora relacionadas con la suficiencia de algunos elementos para explicar plenamente la cadena causal propuesta por el Programa.

Respecto a la causalidad entre el Componente y el Propósito, se observa que el Componente “Becas a estudiantes de Educación Básica entregadas” guarda relación directa con la atención de las restricciones económicas que enfrentan las niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad. En este sentido, la entrega de becas constituye un mecanismo razonable para favorecer la permanencia escolar y reducir riesgos de abandono educativo.

Sin embargo, el Propósito incorpora elementos amplios como ingreso al nivel educativo, equidad, inclusión, excelencia y bienestar, los cuales trascienden los efectos que pueden atribuirse directamente a la entrega de becas. Por ello, aunque existe una relación causal general entre el Componente y el Propósito, la suficiencia explicativa de la cadena causal podría fortalecerse mediante una delimitación más precisa del resultado esperado en la población beneficiaria.

En cuanto a la contribución del Propósito al Fin, se identifica una relación lógica entre la permanencia y continuidad educativa promovidas por el Programa y el objetivo de contribuir al egreso de las niñas, niños y adolescentes. La permanencia escolar constituye una condición necesaria para la conclusión de estudios y, por tanto, para el logro del Fin planteado en la MIR.

No obstante, el análisis metodológico muestra que tanto el Fin como el Propósito incorporan conceptos amplios cuya consecución depende también de múltiples factores externos al Programa. En consecuencia, la contribución existe y resulta razonable desde la lógica de la intervención, aunque podría fortalecerse mediante una formulación más focalizada en resultados directamente atribuibles a la entrega de becas.

Respecto a los Supuestos, la MIR incorpora condiciones asociadas a los distintos niveles narrativos; sin embargo, se observan oportunidades de mejora para asegurar que representen factores verdaderamente externos al control del Programa. Conforme a la Metodología de Marco Lógico, los Supuestos deben expresar condiciones externas necesarias para que la cadena causal funcione adecuadamente y no actividades o resultados propios de la intervención.

En este sentido, sería conveniente fortalecer la redacción de algunos Supuestos para reflejar factores como la permanencia de condiciones familiares mínimas para la continuidad escolar, la disponibilidad institucional para operar los apoyos o la ausencia de eventos externos que limiten la asistencia de las y los estudiantes al sistema educativo.

Por otra parte, los Medios de Verificación identificados corresponden principalmente a registros administrativos, bases de datos institucionales, padrones de beneficiarios, formatos de seguimiento y documentación oficial generada por la Secretaría de Educación. Estas fuentes permiten dar seguimiento a la operación del Programa y constituyen mecanismos institucionales de verificación accesibles y periódicamente actualizados.

No obstante, la existencia de medios de verificación suficientes no implica necesariamente que éstos permitan medir con precisión todos los resultados estratégicos planteados en la MIR. Por ello, resulta pertinente fortalecer la trazabilidad entre algunos indicadores estratégicos y las fuentes de información utilizadas para su cálculo.

Asimismo, la MIR cuenta con indicadores definidos para los niveles de Fin, Propósito, Componente y Actividad, lo que permite establecer

bases mínimas de monitoreo y seguimiento del desempeño. La existencia formal de estos indicadores fortalece la lógica horizontal de la matriz y proporciona elementos para la evaluación del Programa.

Sin embargo, la presente valoración se limita a verificar su existencia y vinculación con los niveles narrativos correspondientes. La calidad técnica de los indicadores, así como su cumplimiento de los criterios CREMA, debe analizarse de manera específica en la pregunta correspondiente de la evaluación.

Cuadro 6. Valoración de la consistencia de la lógica de la MIR.

Elemento evaluado	Valoración técnica	Observaciones
Causalidad Componente-Propósito	Parcialmente cumple	La beca atiende restricciones económicas, pero no explica por sí sola todos los resultados incorporados en el Propósito.
Contribución Propósito-Fin	Cumple de manera general	La permanencia escolar contribuye al egreso educativo, aunque intervienen factores externos adicionales.
Consistencia y pertinencia de Supuestos	Parcialmente cumple	Existen Supuestos, pero algunos pueden fortalecerse para reflejar condiciones externas relevantes.
Suficiencia y confiabilidad de Medios de Verificación	Cumple de manera general	Utiliza registros institucionales y fuentes oficiales actualizadas.
Existencia de indicadores por nivel	Cumple	La MIR incorpora indicadores para Fin, Propósito, Componente y Actividad.

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, la MIR del Programa Presupuestario S013 presenta una lógica causal generalmente consistente y cuenta con los elementos mínimos requeridos para el monitoreo y seguimiento de resultados.

No obstante, existen oportunidades de mejora relacionadas con la delimitación del Propósito, el fortalecimiento de los Supuestos y la precisión de algunos elementos de la lógica vertical, aspectos que permitirían incrementar su apego a los criterios metodológicos establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2024).

10. ¿Los indicadores definidos en la MIR cumplen con los criterios de calidad técnica de la metodología CREMA 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 una tabla que sintetiza el análisis de los indicadores definidos en el Pp S013, mediante la metodología CREMA.

Cuadro 7: Síntesis del análisis CREMA de los indicadores de la MIR del Pp S013.

Nivel / Indicador	C	R	E	M	A
Fin: Tasa de eficiencia terminal de Educación Básica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Propósito: Tasa de variación de Educación Básica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Componente 01: Porcentaje de estudiantes de educación básica becados que concluyen el ciclo escolar	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad 01 C01: Porcentaje de estudiantes de Educación Básica que obtienen una beca	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Claridad (C): Respecto al criterio de claridad, la mayoría de los indicadores presentan nombres, definiciones y métodos de cálculo identificables, lo que facilita su comprensión y aplicación operativa. Asimismo, las fichas técnicas incorporan elementos metodológicos suficientes para interpretar los resultados y conocer el propósito de cada indicador dentro de la MIR. No obstante, el indicador de Propósito 0201011 - Tasa de variación de educación básica presenta oportunidades de mejora en materia de precisión conceptual. Su denominación es amplia y no permite identificar con claridad si mide matrícula, permanencia, continuidad o conclusión educativa. Esta situación limita parcialmente la comprensión inmediata del resultado específico que busca monitorear y dificulta su vinculación directa con el cambio esperado en la población beneficiaria.

Relevancia (R): En cuanto a la relevancia, los indicadores mantienen una relación general con los objetivos definidos en la MIR y

permiten monitorear aspectos relacionados con cobertura, atención de beneficiarios y cumplimiento de metas institucionales. Particularmente, los indicadores de Componente y Actividad guardan una relación directa con la entrega de becas y con la operación del Programa. Sin embargo, algunos indicadores presentan una orientación predominantemente operativa. El indicador de Propósito mide una variación general del comportamiento educativo, pero no refleja de manera directa la permanencia o continuidad escolar de las personas beneficiarias. De igual forma, el indicador de Actividad permite monitorear el acceso al apoyo, pero no proporciona evidencia sobre los efectos educativos derivados de la beca otorgada.

Economía (E): Respecto al criterio de economía, se identificó una fortaleza importante derivada del uso de registros administrativos, sistemas institucionales y fuentes oficiales ya disponibles. Esta situación permite reducir costos de recopilación y procesamiento de información, al tiempo que facilita la actualización periódica de los datos utilizados para el cálculo de los indicadores. Asimismo, el aprovechamiento de bases de datos institucionales favorece la eficiencia operativa y permite mantener un sistema de monitoreo funcional sin requerir levantamientos de información adicionales. Sin embargo, persisten oportunidades de mejora relacionadas con la automatización de procesos y la homologación de registros para reducir riesgos de inconsistencias.

Monitoreabilidad (M): En materia de monitoreabilidad, los indicadores cuentan con fórmulas de cálculo explícitas, unidades de medida, metas Programadas, frecuencias de medición y medios de verificación definidos. Además, las fuentes de información utilizadas corresponden principalmente a registros institucionales y bases de datos oficiales susceptibles de revisión y validación. Por otra parte, el indicador

de Propósito presenta áreas de mejora en términos de trazabilidad metodológica, debido a que la variable medida no refleja con total precisión el resultado esperado establecido en el resumen narrativo. Esta situación no impide su seguimiento, pero limita parcialmente la capacidad para verificar de manera directa el logro del objetivo correspondiente.

Adecuación marginal (A): Finalmente, respecto al criterio de aporte o adecuación marginal, se identificó que los indicadores generan información útil para el monitoreo operativo y el seguimiento de metas programáticas. Sin embargo, algunos de ellos aportan información limitada para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con los resultados educativos de largo plazo. En particular, el indicador de Componente C01101 - Porcentaje de estudiantes de educación básica becados que concluyen el ciclo escolar permite conocer el comportamiento de la población beneficiaria, pero no distingue la contribución específica de la beca frente a otros factores que pueden influir en la conclusión del ciclo escolar. Por ello, su aporte estratégico resulta parcial. De manera similar, el indicador de Actividad C01A0101 - Porcentaje de estudiantes de Educación Básica que obtienen una beca resulta adecuado para monitorear la cobertura operativa del Programa; sin embargo, mide principalmente la entrega del apoyo y no los resultados que éste genera sobre la permanencia o continuidad educativa de las personas beneficiarias.

Con la finalidad de fortalecer el sistema de monitoreo del Programa, se considera pertinente valorar la incorporación de indicadores complementarios orientados a medir permanencia escolar, continuidad educativa, conclusión del ciclo escolar, reducción del abandono y satisfacción de beneficiarios.

Asimismo, resulta recomendable fortalecer la trazabilidad de los registros administrativos y documentar de manera más robusta los procedimientos de validación y actualización de la información utilizada como medio de verificación.

En términos generales, se concluye que los indicadores de la MIR del Programa Presupuestario S013 cuentan con elementos metodológicos suficientes para apoyar el monitoreo institucional y el seguimiento de metas y resultados.

Por otra parte, el análisis CREMA identifica áreas de mejora relacionadas con la claridad conceptual de algunos indicadores estratégicos, particularmente el indicador de Propósito; la relevancia y aporte estratégico de ciertos indicadores orientados principalmente a la gestión operativa; y la necesidad de fortalecer la orientación hacia resultados asociados con permanencia, continuidad y conclusión educativa.

Atender estas áreas de mejora contribuirá a fortalecer la calidad del sistema de monitoreo y evaluación del Programa bajo los principios del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño.

III.1. Síntesis del análisis de diseño

El análisis de diseño del Pp S013 “Becas Escolares para Educación Básica” muestra que cuenta con una base documental, normativa y programática suficiente para sustentar su intervención. Dispone de Diagnóstico, Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos, Matriz de Indicadores para Resultados, definición de poblaciones y fuentes oficiales de información. Asimismo, presenta alineación con los instrumentos de planeación nacional, estatal y sectorial, y su modalidad presupuestaria “S” es congruente con la entrega directa de becas.

No obstante, persisten debilidades metodológicas en la formulación del problema público y en la lógica causal. El problema incorpora causas económicas y referencias a la falta de apoyos dentro de su redacción, mientras que algunos conceptos no se encuentran homologados entre el Diagnóstico, el Árbol de Problemas y la MIR. Además, ciertas causas territoriales y de acceso educativo no cuentan con una respuesta específica dentro de la intervención ni se identifican como factores externos.

La cuantificación de las poblaciones se sustenta en fuentes oficiales; sin embargo, la metodología de focalización, los criterios de inclusión y exclusión, los procedimientos de validación y los plazos de actualización no se encuentran plenamente documentados. Tampoco se identificó una estrategia formal de cobertura con metas multianuales, proyecciones presupuestarias y mecanismos de reducción de brechas de atención.

Finalmente, la MIR presenta una relación general entre la entrega de becas, la permanencia escolar y el egreso educativo, pero el Propósito incorpora resultados demasiado amplios y el indicador asociado no mide de forma directa el cambio esperado en la población beneficiaria. En

síntesis, el Programa cuenta con una estructura funcional, pero requiere fortalecer la formulación del problema, la lógica causal, la estrategia de cobertura, la delimitación del Propósito y la orientación a resultados de sus indicadores.

III.2. Recomendaciones en materia del diseño del Programa

Derivado del análisis de diseño del Pp S013 “Becas Escolares para Educación Básica”, se identificaron áreas de oportunidad orientadas a fortalecer la consistencia metodológica del Programa, la lógica de intervención y la orientación a resultados. En este sentido, se formulan las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1. Homologar la definición del problema público en el Diagnóstico, el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la Matriz de Indicadores para Resultados, formulándolo como una condición negativa observable, sin incorporar las causas que originan la problemática.

Recomendación 2. Fortalecer la lógica causal del Árbol de Problemas, diferenciando con mayor precisión las causas estructurales, los efectos y los factores externos que inciden en la permanencia escolar, e incorporar como supuestos aquellos elementos que se encuentran fuera del ámbito de intervención del Programa.

Recomendación 3. Documentar formalmente la metodología para la cuantificación y actualización de las poblaciones de referencia, potencial y objetivo, estableciendo criterios de focalización, procedimientos de cálculo, fuentes de información, responsables institucionales y periodicidad de actualización.

Recomendación 4. Elaborar una Estrategia de Cobertura de mediano plazo que incorpore metas de atención, proyecciones de crecimiento de la población objetivo, requerimientos presupuestarios y mecanismos para el seguimiento de las brechas de cobertura durante la administración.

Recomendación 5. Ajustar el Propósito de la Matriz de Indicadores para Resultados para que exprese exclusivamente el cambio esperado en la población beneficiaria y mantenga plena correspondencia con el problema público y el objetivo central del Programa.

Recomendación 6. Fortalecer la Matriz de Indicadores para Resultados mediante la incorporación de actividades que representen integralmente los procesos sustantivos del Programa, así como la revisión de los supuestos y de los indicadores estratégicos para mejorar su orientación hacia la permanencia, continuidad y conclusión de la educación básica.

Recomendación 7. Institucionalizar un procedimiento de revisión y actualización periódica del Diagnóstico que incorpore información estadística reciente, revise la vigencia del problema público y documente los ajustes realizados al diseño del Programa con base en la evidencia disponible.

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 S013, denominado “Becas Escolares para Educación Básica”,** 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**¹. Es fundamental precisar que no todos los atributos se aplican a todos los elementos, pues se definió una vinculación fundamentada en la naturaleza de cada elemento evaluado.

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

¹ 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.

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 operación presenta procedimientos funcionales, aunque persisten áreas susceptibles de fortalecimiento relacionadas con la documentación de algunos subprocesos, el seguimiento estratégico y la generación de evidencia para la mejora continua.

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 S013 “Becas Escolares para la Educación Básica”, 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 etapa de **Planeación** es coordinada por la Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e

Indígena, en coordinación con las áreas de planeación y Programación de la Secretaría de Educación. Estas unidades son responsables de integrar el diagnóstico del Programa, definir las poblaciones de referencia, potencial, objetivo y atendida, elaborar y actualizar la Matriz de Indicadores para Resultados, las Reglas de Operación y los instrumentos de Programación presupuestaria que orientan la ejecución anual de la intervención. Asimismo, determinan las metas de cobertura y estiman los requerimientos financieros para cada ejercicio fiscal. La evaluación permitió identificar que este proceso cuenta con una base normativa suficiente; sin embargo, persisten áreas de oportunidad para fortalecer la homologación metodológica del problema público, documentar la metodología utilizada para cuantificar las poblaciones y formalizar una estrategia de cobertura de mediano plazo.

La etapa de **Difusión** es desarrollada por la Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena, con el apoyo de las instituciones de educación básica y de las áreas responsables de comunicación institucional de la Secretaría de Educación. Estas instancias coordinan la publicación de la convocatoria anual, difunden los requisitos y criterios de elegibilidad, así como los calendarios y procedimientos para solicitar las becas mediante los medios oficiales y los planteles educativos. Durante el trabajo de campo se observó que este proceso se encuentra institucionalizado y opera conforme a las Reglas de Operación; no obstante, existen oportunidades para fortalecer los mecanismos de orientación dirigidos a madres, padres y tutores, así como ampliar el alcance de los canales de información.

Respecto a la **Solicitud de apoyos**, la Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena, en coordinación con el Departamento de Apoyos a la Educación y las

instituciones educativas participantes, coordina el registro de solicitudes, la integración de expedientes y la recepción de la documentación establecida en la convocatoria. Posteriormente, el personal responsable realiza una revisión preliminar para verificar el cumplimiento de los requisitos documentales antes de continuar con el proceso de evaluación. La utilización de formatos estandarizados y plataformas institucionales favorece la organización administrativa del proceso; sin embargo, la evaluación identificó la conveniencia de documentar con mayor precisión los procedimientos relacionados con la atención de inconsistencias documentales y la actualización de la información presentada por las personas solicitantes.

La **Selección de personas beneficiarias** es realizada por la Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena, mediante la aplicación de los criterios de elegibilidad establecidos en las Reglas de Operación y la integración del padrón de beneficiarios conforme a la disponibilidad presupuestaria autorizada. Durante esta etapa se verifica el cumplimiento de los requisitos establecidos y se consolida el padrón definitivo que servirá de base para la dispersión de los apoyos. La evaluación identificó que este proceso presenta criterios objetivos que fortalecen la transparencia; sin embargo, persisten oportunidades para documentar con mayor detalle algunos procedimientos relacionados con la validación y actualización del padrón.

Durante la etapa de **Producción o generación de apoyos**, la Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena, en coordinación con las áreas administrativas de la Secretaría de Educación, consolida el padrón definitivo, integra la información requerida para la Programación financiera y realiza las validaciones administrativas necesarias antes de autorizar la dispersión de

los recursos económicos. La evaluación permitió observar una adecuada coordinación entre las áreas participantes; no obstante, sería conveniente fortalecer la documentación de algunos procedimientos administrativos asociados a la integración de la información institucional.

La fase de **Distribución de apoyos** es coordinada por las áreas responsables de la administración financiera del Programa, las cuales preparan los archivos de pago, realizan las conciliaciones correspondientes y ejecutan las validaciones necesarias para garantizar la correcta dispersión de los recursos económicos. Este proceso presenta un adecuado nivel de consolidación institucional; sin embargo, la evaluación identificó oportunidades para fortalecer la documentación de los controles relacionados con la validación bancaria y la atención de incidencias financieras.

Posteriormente, la etapa de **Entrega de apoyos** es coordinada por la Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena, responsable de publicar los resultados de la convocatoria, coordinar la dispersión de los recursos y atender las incidencias que pudieran presentarse durante el proceso de pago. Asimismo, esta unidad integra los registros administrativos que acreditan la entrega de los apoyos y respaldan la comprobación del ejercicio de los recursos públicos. Durante el trabajo de campo se constató que esta etapa presenta un importante nivel de consolidación operativa sustentado en procedimientos administrativos claramente definidos.

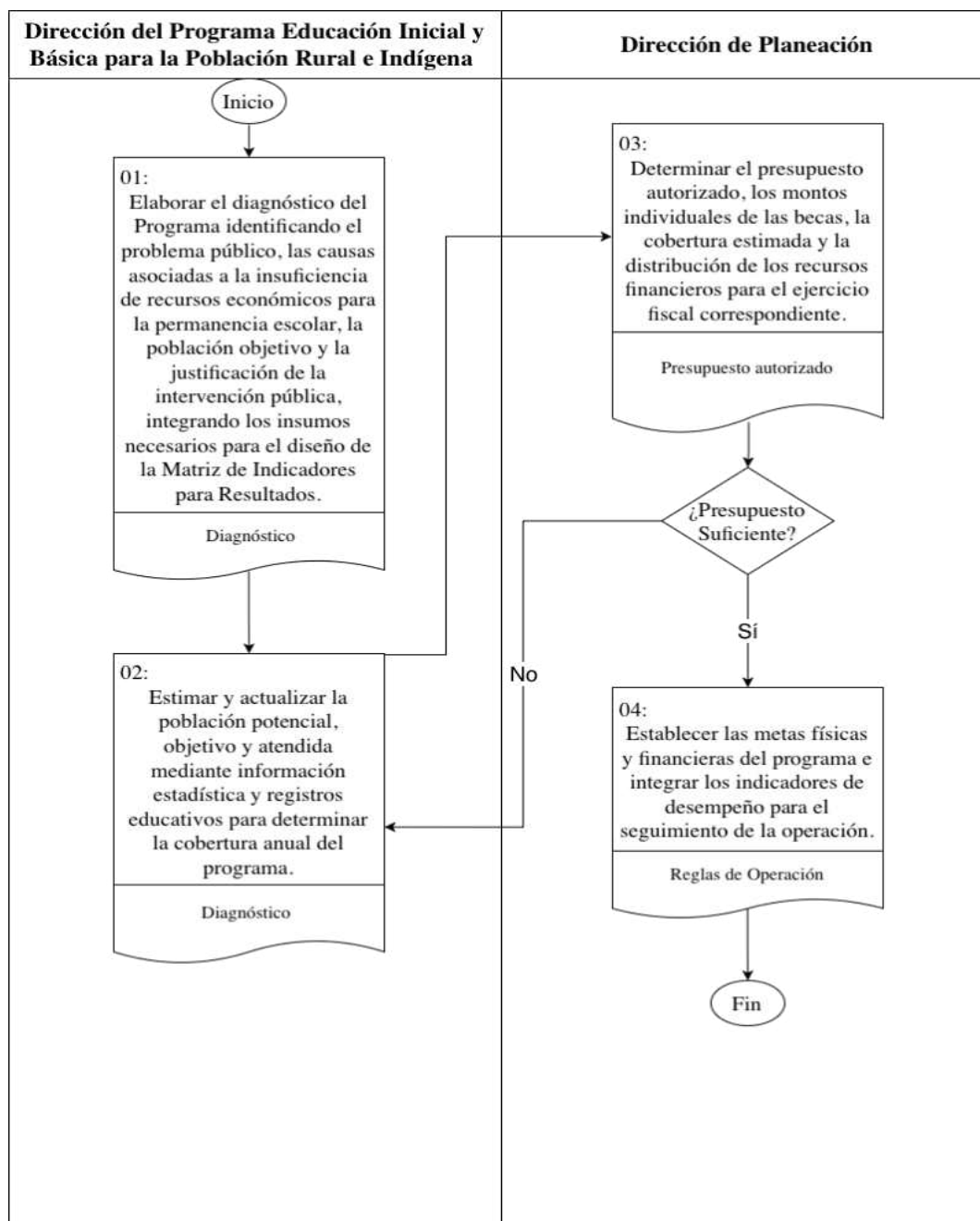
La etapa de **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos** es responsabilidad de la Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena, mediante la actualización del padrón de beneficiarios, el seguimiento de los

indicadores establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados y la integración de los reportes requeridos para el seguimiento programático y presupuestario. No obstante, la evaluación evidenció que el seguimiento se concentra principalmente en el control administrativo de la operación, persistiendo áreas de oportunidad para desarrollar mecanismos institucionales que permitan dar seguimiento a la permanencia escolar, la continuidad educativa y la conclusión de estudios de la población beneficiaria.

Finalmente, el **Control interno** se desarrolla de manera transversal mediante la participación de las áreas administrativas de la Secretaría de Educación responsables de la comprobación del gasto, la integración de expedientes, la transparencia, la protección de datos personales, la atención de quejas y denuncias y las actividades de fiscalización. Estas instancias supervisan el cumplimiento de las disposiciones normativas y contribuyen a fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia del Programa. Sin embargo, la evaluación identificó la conveniencia de documentar procedimientos específicos relacionados con la mejora continua, el seguimiento de incidencias operativas y la integración sistemática de la información utilizada para la toma de decisiones.

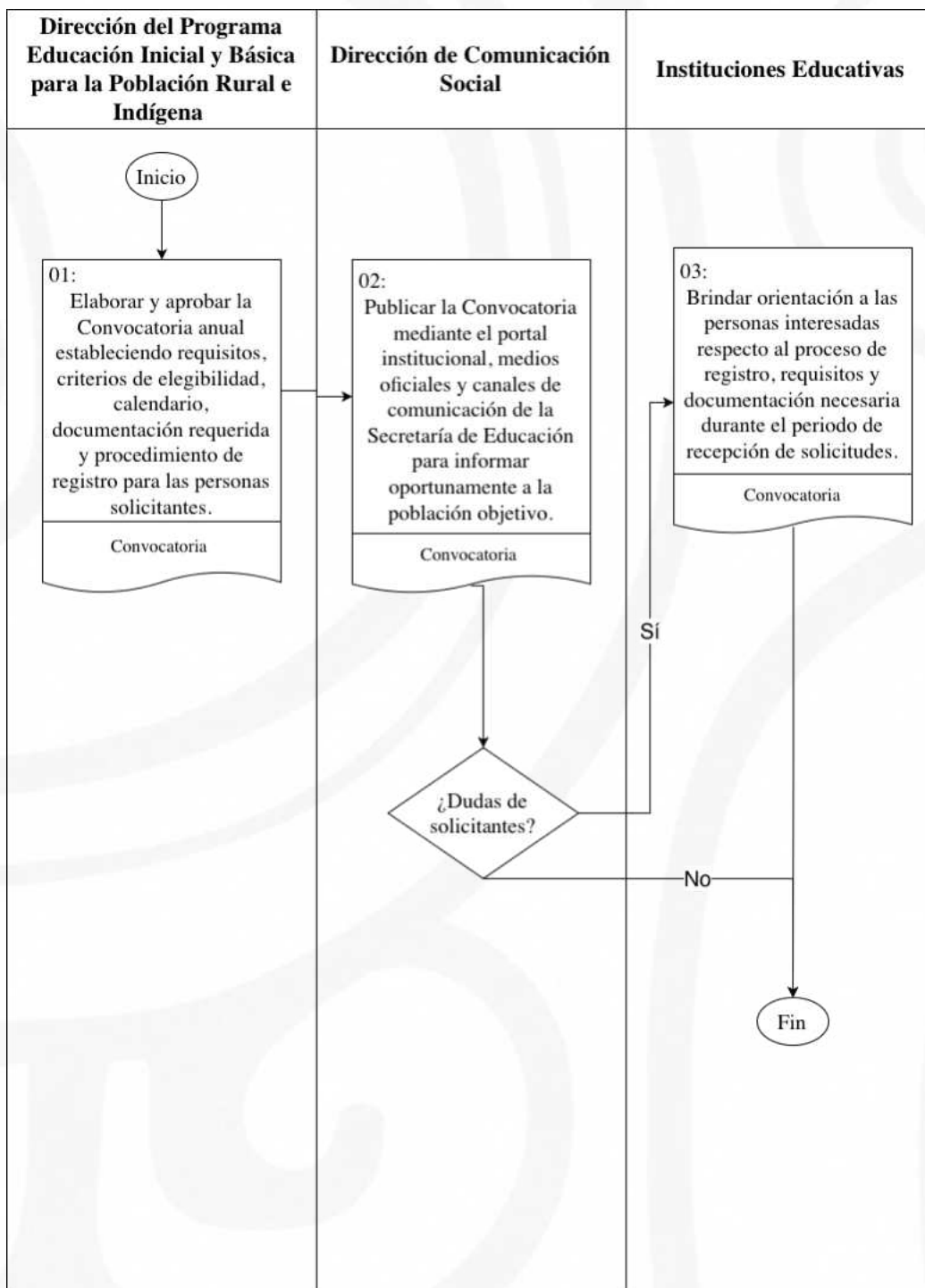
IV. 2 Flujoigramas de los procesos

Figura 1. Planeación.



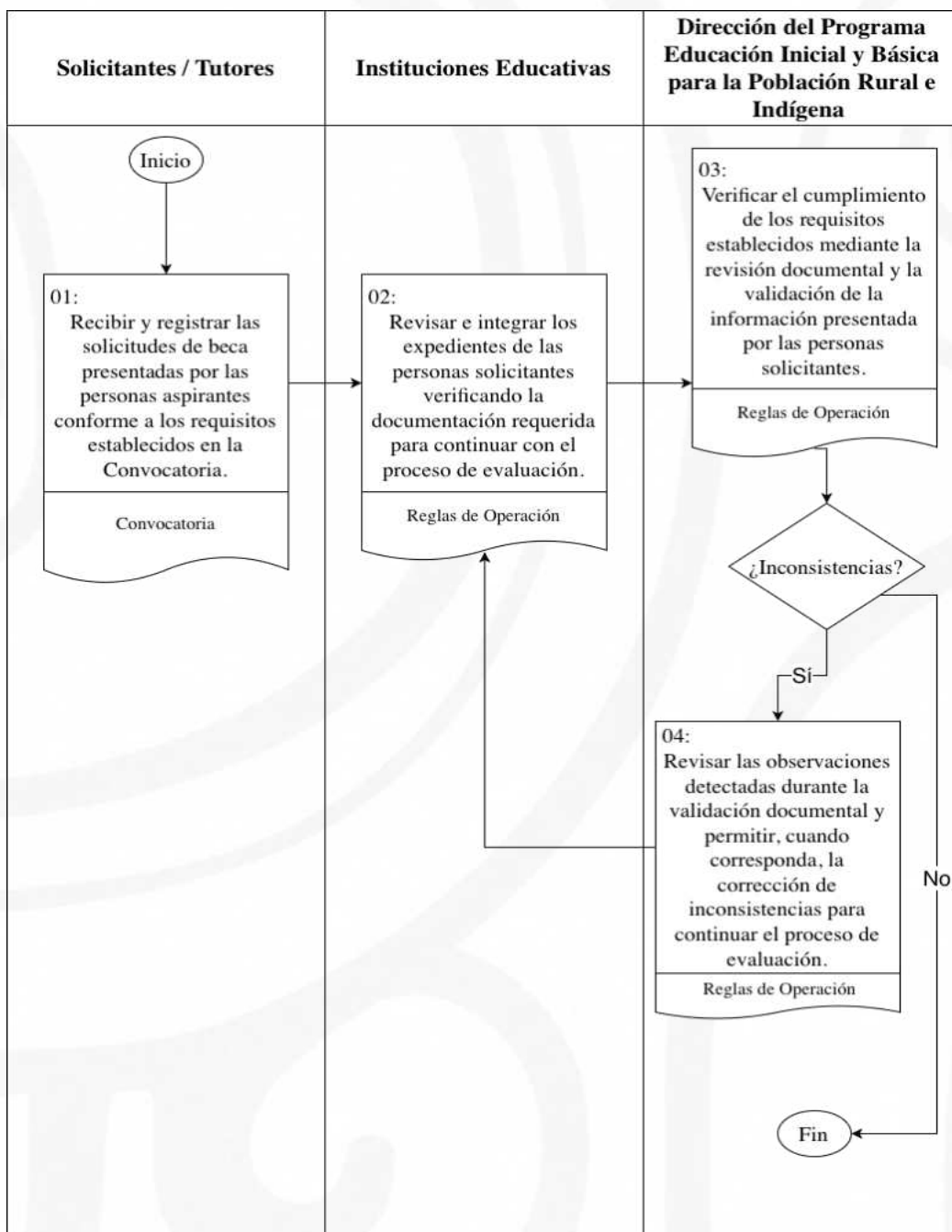
Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Difusión.



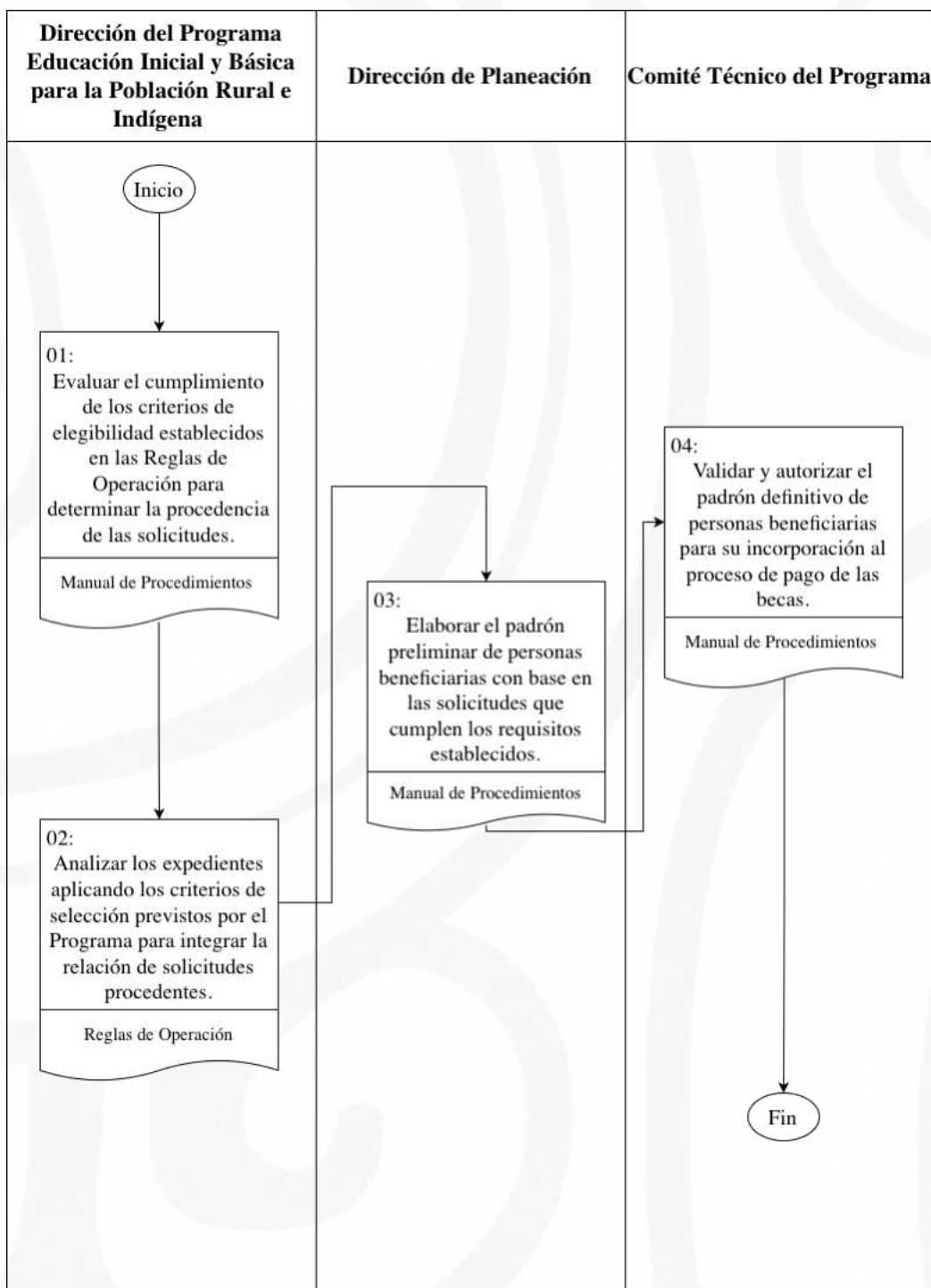
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Solicitud de apoyos.



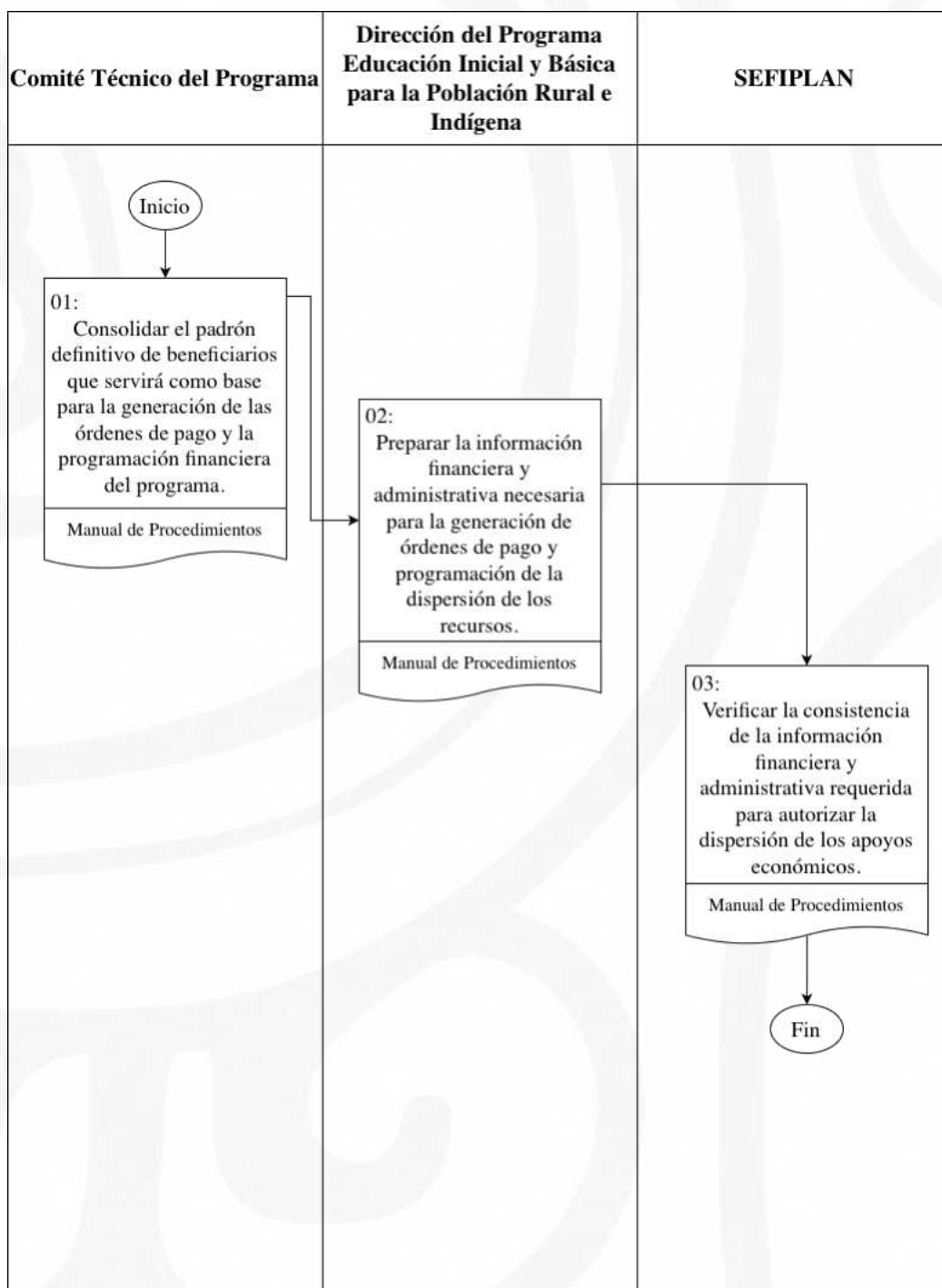
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Selección de personas beneficiarias.



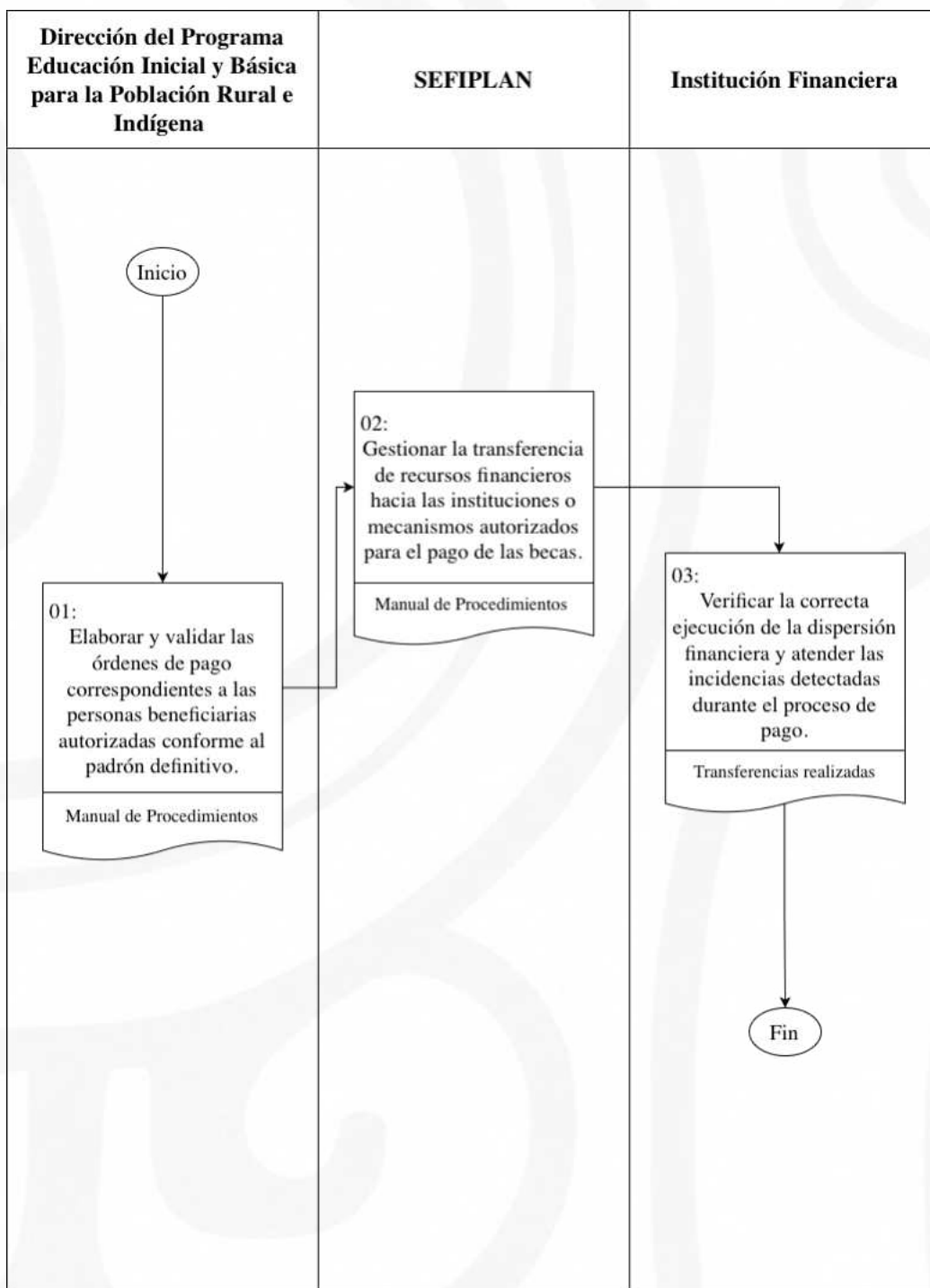
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Producción o generación de apoyos.



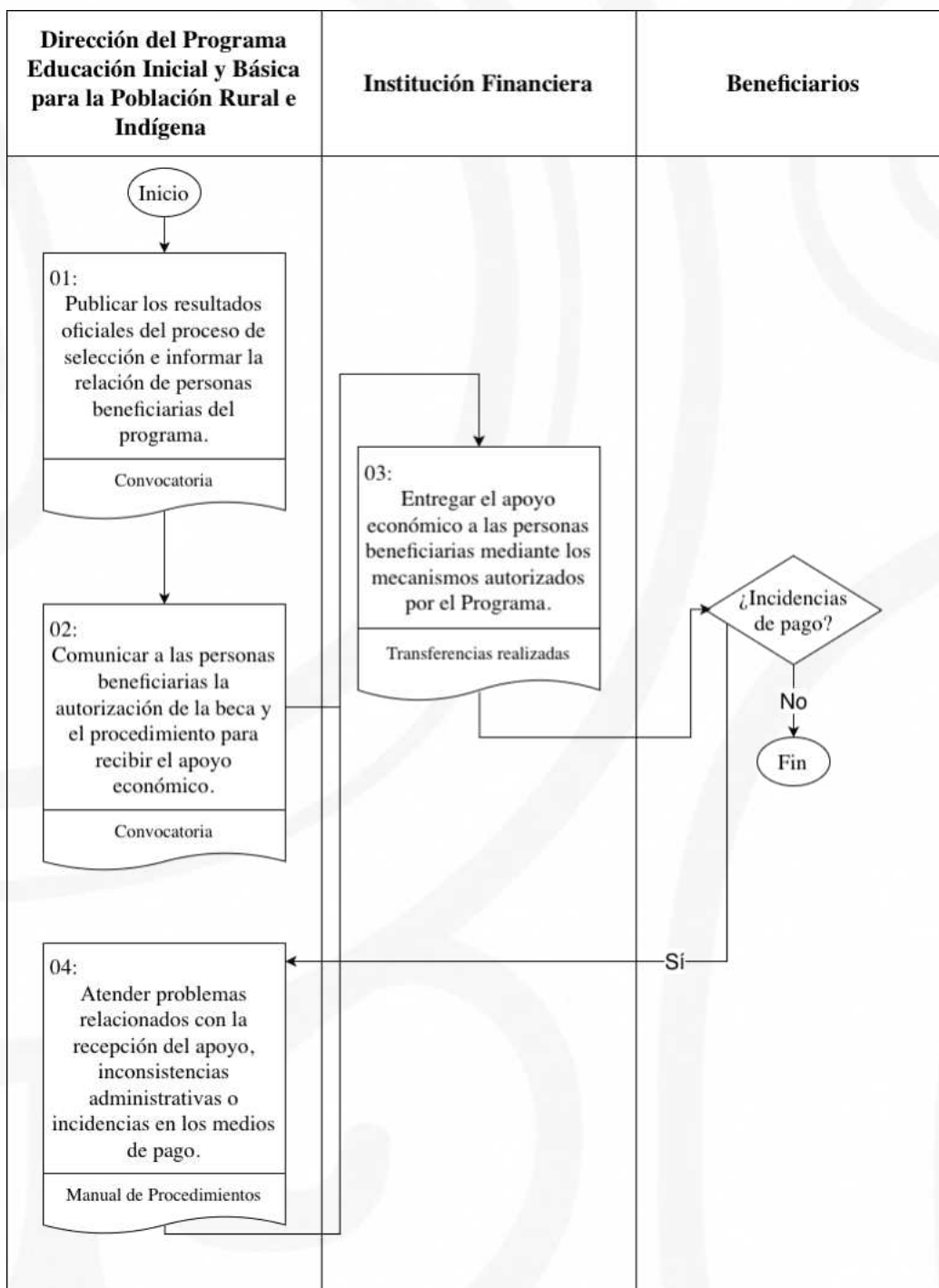
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Distribución de apoyos.



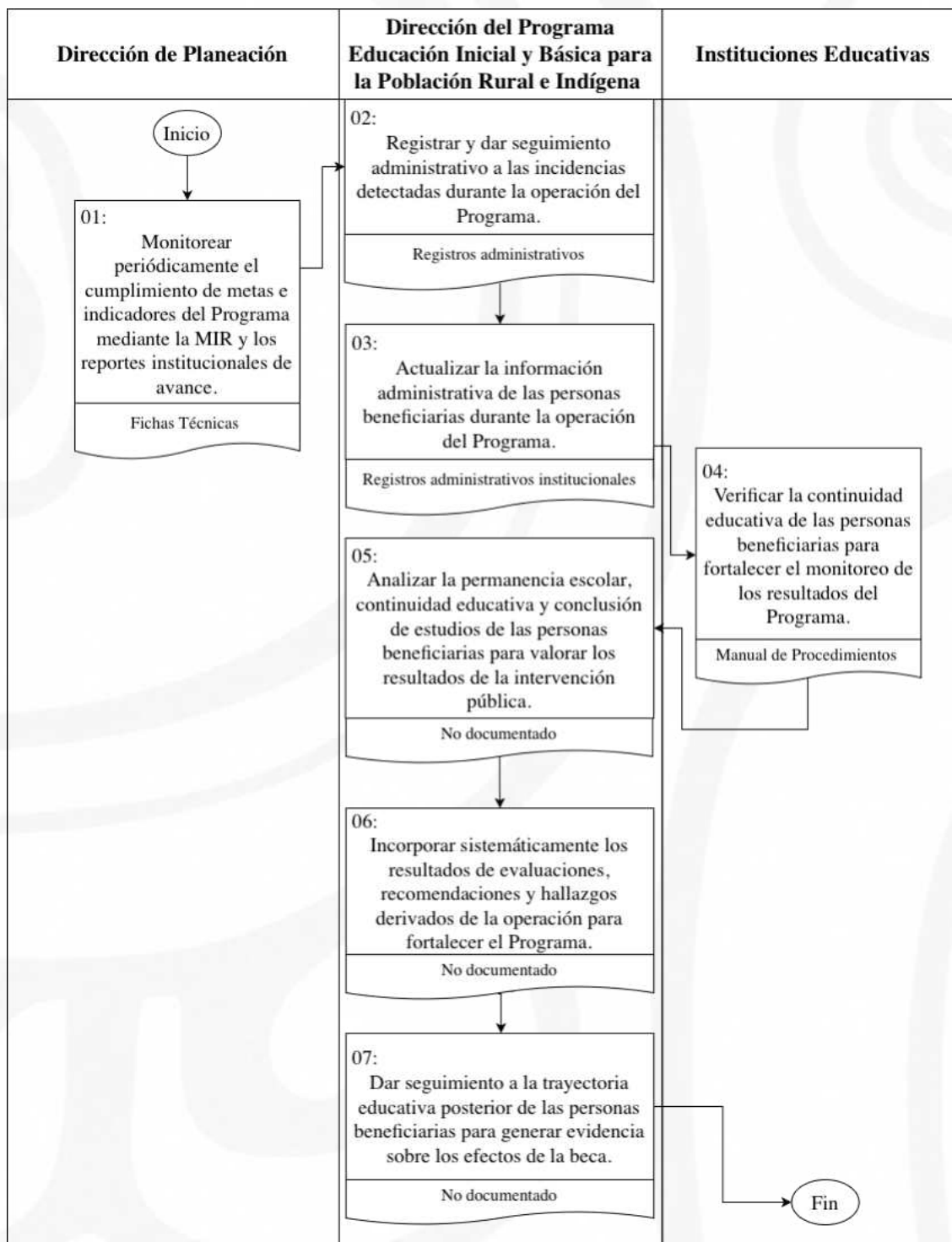
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Entrega de apoyos.



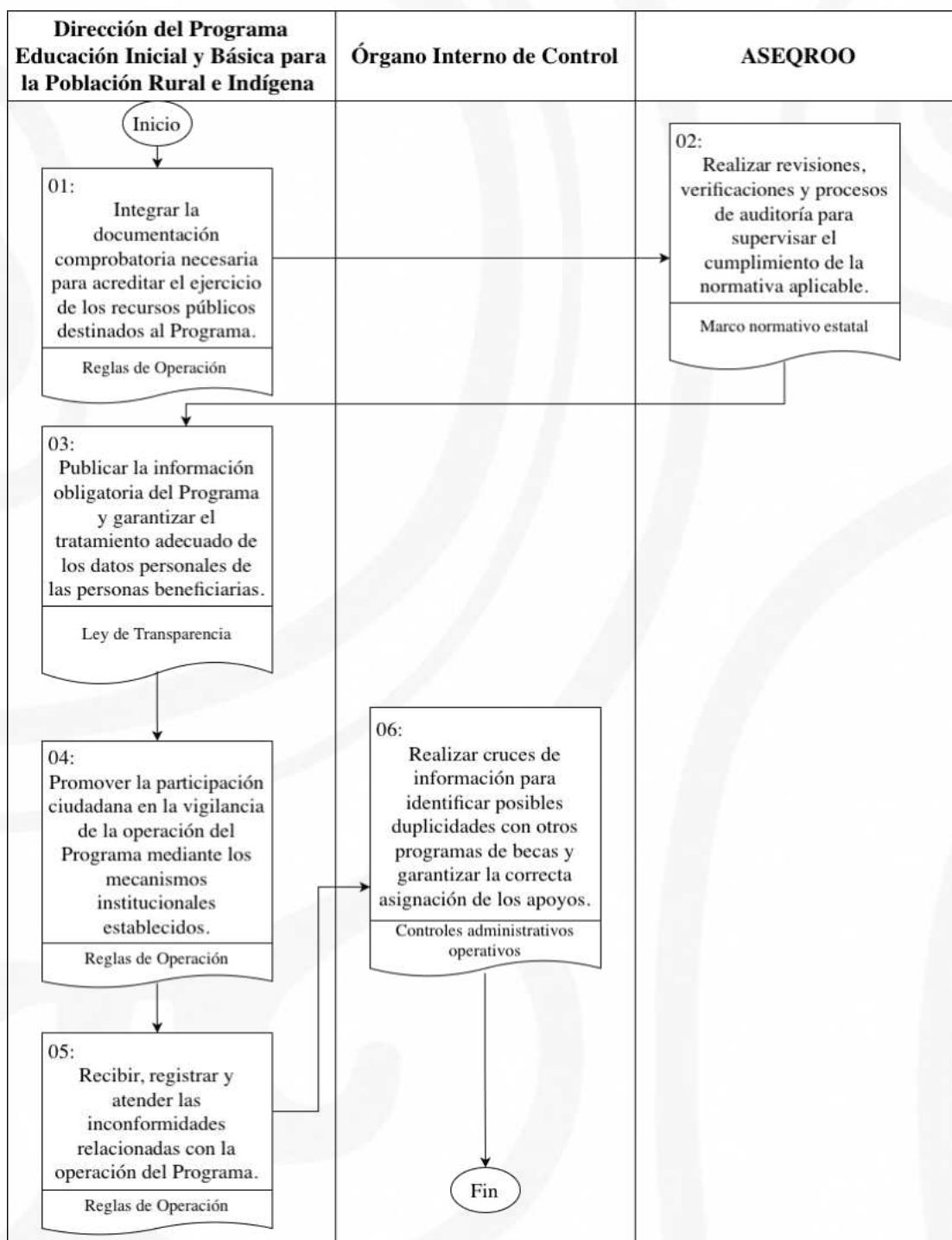
Fuente: Elaboración propia.

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



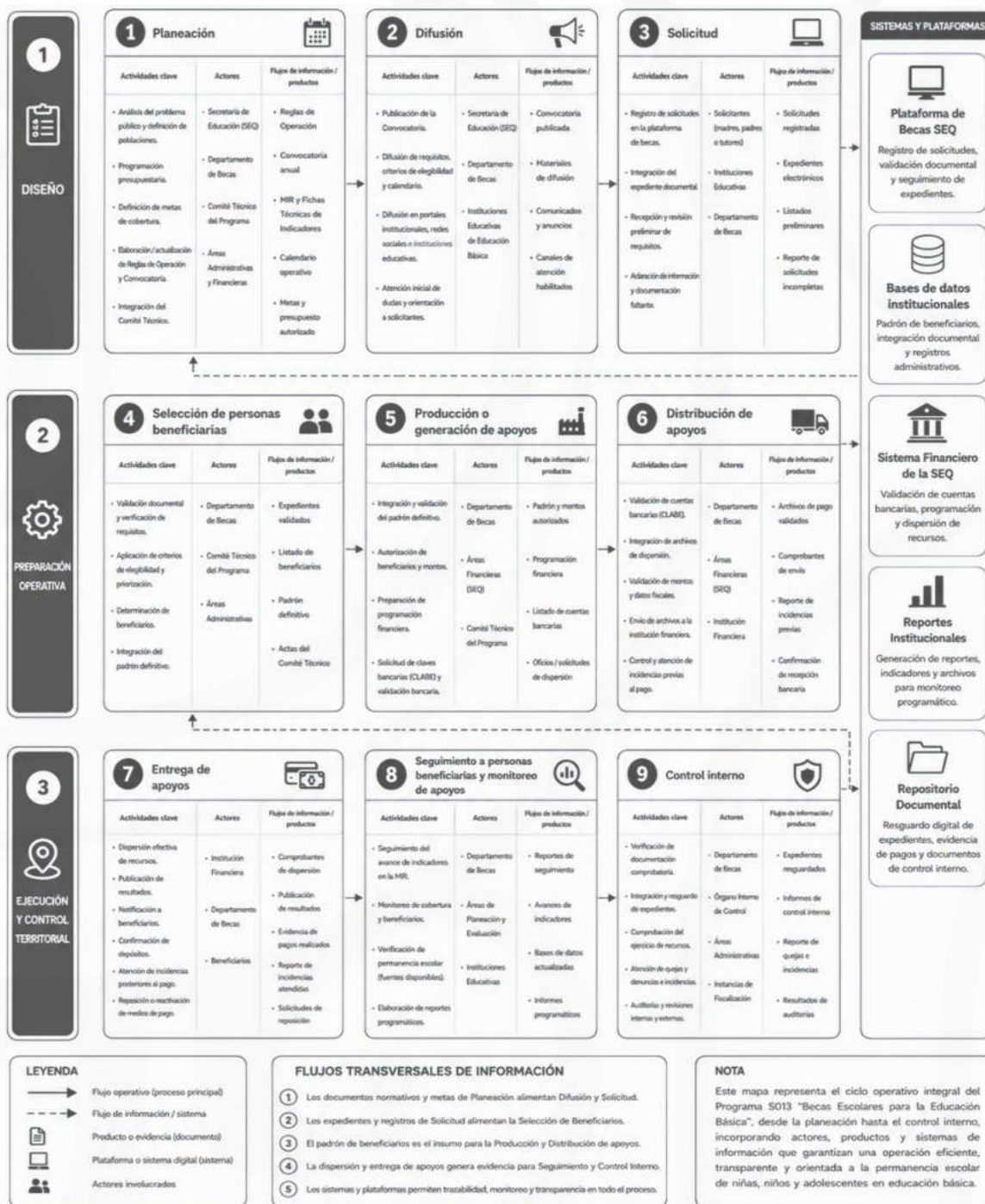
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Control interno.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Mapa de procesos del Programa S013.



El flujo operativo (sólido) indica el avance secuencial de los procesos. El flujo de información (discontinuo) muestra la interacción con los sistemas y el intercambio de datos que soportan la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

Fuente: Elaboración propia.

IV. 3 Valoración Operativa

El presente apartado analiza la operatividad del Programa presupuestario a través de la **Cédula de Valoración Operativa del Programa** (Anexo 2). Este instrumento evalúa el MGP en once 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:

Descripción de Componentes e Involucrados: En las etapas de **Planeación, Solicitud de apoyos, Selección de personas beneficiarias y Entrega de apoyos**, se identifica que la secuencia de actividades, las unidades responsables y los principales actores que participan en la operación del Programa se encuentran claramente definidos mediante las Reglas de Operación, la Convocatoria y el Manual de Procedimientos de la Secretaría de Educación. Estos instrumentos establecen las responsabilidades de las áreas administrativas, del Comité Técnico y de las instituciones educativas participantes, permitiendo que la operación se desarrolle bajo criterios homogéneos y con una adecuada distribución de funciones.

Consistencia con Indicadores: En los procesos de **Planeación, Entrega de apoyos y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**, se identifica un cumplimiento **parcial**. La Matriz de Indicadores para Resultados permite medir adecuadamente la cobertura del Programa y el cumplimiento de las metas físicas; sin embargo, los indicadores institucionales no permiten evaluar el desempeño de los procesos operativos ni medir aspectos relacionados con la eficiencia

administrativa, los tiempos de atención, la calidad de la gestión o los resultados educativos derivados de la entrega de las becas escolares.

Límites de Procesos: En las etapas de **Solicitud de apoyos, Selección de personas beneficiarias y Entrega de apoyos**, se observa que las entradas, actividades, productos y responsables se encuentran claramente delimitados dentro de la documentación normativa. La integración del expediente constituye el insumo para la validación documental; ésta, a su vez, permite la conformación del padrón de beneficiarios, el cual sirve como base para la preparación y entrega de los apoyos económicos, manteniendo una adecuada articulación entre las distintas fases del proceso.

Insumo - Tiempo: En las etapas de **Planeación y Entrega de apoyos**, el cumplimiento es **parcial**. Si bien las Reglas de Operación y la Convocatoria establecen un calendario general para el desarrollo de las actividades, durante las entrevistas se identificó que algunos procedimientos, particularmente la validación documental, la integración del padrón y la atención de incidencias, pueden experimentar variaciones en sus tiempos de ejecución derivadas del volumen de solicitudes recibidas y de la carga operativa de las áreas responsables.

Insumo - Personal: Durante las etapas de **Solicitud de apoyos, Selección de personas beneficiarias y Entrega de apoyos** se identifica un cumplimiento **parcial**. El Programa cuenta con personal con experiencia técnica para desarrollar las actividades sustantivas; sin embargo, parte de la operación continúa dependiendo del conocimiento acumulado por los servidores públicos responsables, debido a que algunos procedimientos complementarios no se encuentran plenamente documentados mediante protocolos específicos.

Insumo - Financiero: En los procesos de **Producción o generación de apoyos y Entrega de apoyos** se determina que los recursos financieros asignados resultan suficientes para operar el Programa conforme a las metas autorizadas durante el ejercicio fiscal. La Programación presupuestaria permite realizar la integración del padrón de beneficiarios y la dispersión de los apoyos económicos con apego a las disposiciones normativas y financieras establecidas por la Secretaría de Educación.

Insumo - Infraestructura: En las etapas de **Solicitud de apoyos, Entrega de apoyos y Control interno**, se identifica un cumplimiento **parcial**. El Programa dispone de una plataforma informática especializada para el registro de solicitudes, integración de expedientes y administración del padrón de beneficiarios, la cual constituye una fortaleza operativa relevante. No obstante, se identifican áreas de oportunidad para fortalecer la infraestructura tecnológica destinada al seguimiento de resultados y a la integración de información estratégica para la evaluación del desempeño.

Articulación de Productos: En las etapas de **Solicitud de apoyos, Selección de personas beneficiarias, Producción o generación de apoyos y Entrega de apoyos**, se observa que las salidas generadas por cada proceso constituyen los insumos necesarios para el desarrollo del proceso subsecuente. La información capturada durante el registro alimenta la validación documental; ésta permite integrar el padrón de beneficiarios, el cual sirve de base para la Programación financiera, la dispersión de los apoyos y el seguimiento administrativo del Programa.

Sistemas de Información: En los procesos de **Selección de personas beneficiarias, Entrega de apoyos y Control interno**, se

identifica un cumplimiento satisfactorio. El Programa dispone de sistemas de información que permiten administrar electrónicamente las solicitudes, integrar expedientes, controlar el padrón de beneficiarios y generar reportes administrativos para el seguimiento de la operación. Estas herramientas fortalecen la trazabilidad de la información y contribuyen a una gestión más eficiente de los procesos.

Coordinación Institucional: En las etapas de **Planeación, Selección de personas beneficiarias y Entrega de apoyos**, se identifica una adecuada coordinación entre las áreas responsables de la Secretaría de Educación, el Departamento de Becas, el Comité Técnico y las instituciones educativas participantes. Esta articulación facilita el intercambio de información, la validación documental y la correcta ejecución de los procedimientos establecidos en la normativa vigente.

Pertinencia: El Programa responde adecuadamente al contexto territorial del estado de Quintana Roo, mediante un esquema de operación que involucra a las instituciones educativas públicas distribuidas en los distintos municipios de la entidad. Este mecanismo permite acercar el proceso de **solicitud, validación y entrega de apoyos** a la población objetivo, favoreciendo el acceso de las y los estudiantes beneficiarios.

Importancia Estratégica: La ejecución del Programa representa un instrumento estratégico para contribuir a la permanencia escolar de niñas, niños y adolescentes inscritos en educación básica, mediante la entrega de apoyos económicos orientados a disminuir las barreras financieras que pueden incidir en el abandono escolar. En este sentido, los procesos de **Producción y Entrega de apoyos** constituyen actividades

críticas para el cumplimiento del Propósito de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Satisfacción de personas beneficiarias: En la etapa de **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos** se identifica que el Programa no cuenta con mecanismos sistemáticos para medir la satisfacción de la población beneficiaria respecto al proceso de solicitud, la atención recibida, la oportunidad en la entrega de los apoyos o la utilidad percibida de las becas. La retroalimentación disponible proviene principalmente de mecanismos administrativos de atención ciudadana, sin que exista un instrumento institucional diseñado para incorporar dicha información en procesos permanentes de mejora.

Cuellos de botella: El análisis permitió identificar diversos factores que limitan la consolidación operativa del Programa. Entre los principales destacan la limitada incorporación de indicadores orientados al desempeño de los procesos y al seguimiento de resultados educativos; la ausencia de procedimientos específicos para documentar la atención de incidencias durante la **dispersión de los apoyos**; la dependencia del conocimiento operativo del personal para desarrollar algunas actividades complementarias; y la inexistencia de mecanismos institucionales para medir la satisfacción de la población beneficiaria y retroalimentar sistemáticamente la mejora continua del Programa.

IV. 4 Grado de Consolidación Operativa del Programa

El grado de consolidación operativa se determina a partir de la presencia de **seis elementos**: normatividad, conocimiento del Programa, estandarización de procesos, monitoreo, mejora continua, y medio de verificación, cuya valoración se desglosa en la tabla que se muestra en el Anexo 3 del presente informe.

El Programa obtuvo **23 puntos de un máximo de 30 posibles**, por lo que el grado de consolidación se ubica en un nivel **Medio (76.6 por ciento)**.

Respecto al primer criterio (**Normatividad**), se identificó que el Programa dispone de una base normativa sólida integrada por las Reglas de Operación, la Convocatoria anual y el Manual de Procedimientos de la Secretaría de Educación, los cuales regulan las principales etapas relacionadas con la recepción de solicitudes, validación documental, selección de beneficiarios y asignación de apoyos económicos. Sin embargo, se identifican áreas susceptibles de fortalecimiento mediante la elaboración de procedimientos específicos para la atención de incidencias bancarias, el seguimiento académico de la población beneficiaria y la incorporación sistemática de acciones de mejora continua.

En relación con el **conocimiento del Programa**, las entrevistas realizadas permitieron constatar que el personal responsable conoce de manera adecuada la secuencia operativa, los criterios de elegibilidad y las actividades bajo su responsabilidad. Asimismo, la coordinación entre las unidades administrativas y las instituciones educativas participantes favorece una ejecución homogénea de los procedimientos establecidos en la normativa institucional.

Para el elemento de **estandarización operativa**, se observa que los procesos sustantivos se desarrollan mediante formatos institucionales, procedimientos documentados y una plataforma informática especializada para la administración de solicitudes, integración de expedientes y control del padrón de beneficiarios. Estos instrumentos contribuyen a que la operación del Programa se realice bajo criterios homogéneos y fortalecen la trazabilidad de la información durante las distintas etapas del proceso.

En el cuarto criterio correspondiente al **monitoreo**, el Programa dispone de mecanismos institucionales para dar seguimiento al cumplimiento de metas, la cobertura de atención y la entrega de apoyos mediante la Matriz de Indicadores para Resultados, las Fichas Técnicas de Indicadores, los registros administrativos y el sistema informático de gestión. Por otra parte, el monitoreo estratégico presenta áreas de oportunidad, debido a que los indicadores se concentran principalmente en medir productos y cobertura, sin incorporar métricas que permitan evaluar el desempeño operativo del Programa o los resultados educativos asociados a la permanencia escolar de la población beneficiaria.

Sobre los mecanismos formales de **mejora continua**, se identificó que las adecuaciones operativas derivan principalmente de la experiencia acumulada por las unidades responsables y de los requerimientos administrativos surgidos durante la operación del Programa. Sin embargo, no se localizaron procedimientos institucionales que documenten sistemáticamente la retroalimentación obtenida de las personas beneficiarias, la atención de incidencias recurrentes o la incorporación formal de hallazgos derivados de evaluaciones externas e internas para fortalecer la operación del Programa.

Finalmente, respecto a **los medios de verificación de los indicadores que integran la MIR del Pp**, se identificó que éstos utilizan como fuentes principales los registros administrativos, los padrones de beneficiarios, las bases de datos institucionales y los reportes programáticos generados por la Secretaría de Educación, los cuales constituyen fuentes oficiales y auditables. Sin embargo, estos medios de verificación presentan oportunidades de fortalecimiento para incorporar información relacionada con la permanencia escolar, la continuidad educativa y los resultados alcanzados por las personas beneficiarias, permitiendo evaluar con mayor precisión la contribución del Programa al cumplimiento de su Propósito.

IV. 5 Síntesis del análisis de procesos

El análisis integral del Programa Presupuestario S013 revela una estructura operativa sólida, sustentada en una adecuada articulación normativa, tecnológica e institucional que permite administrar de forma eficiente el ciclo de asignación de becas escolares. La intervención presenta fortalezas relevantes en la recepción de solicitudes, la validación documental, la integración del padrón de beneficiarios y la dispersión de los apoyos económicos, procesos que se encuentran respaldados por las Reglas de Operación, la Convocatoria anual, formatos institucionales estandarizados y una plataforma informática especializada que fortalece la trazabilidad de la información y el control administrativo.

Uno de los principales activos del Programa es precisamente su infraestructura tecnológica. La plataforma de gestión permite automatizar el registro de solicitudes, administrar expedientes electrónicos, controlar el estatus de cada trámite y generar bases de datos para la integración del padrón de beneficiarios, reduciendo riesgos de discrecionalidad y favoreciendo la transparencia durante las etapas de selección y asignación de las becas.

En contraste, el análisis evidencia que la consolidación institucional del Programa aún presenta áreas susceptibles de fortalecimiento. Aunque la operación cotidiana se desarrolla de manera homogénea, diversos procesos complementarios continúan dependiendo de criterios administrativos internos y carecen de procedimientos específicos que documenten actividades como la atención de incidencias, la actualización del padrón de beneficiarios, la corrección de inconsistencias documentales y la gestión de situaciones excepcionales durante la ejecución del Programa.

En materia de monitoreo y evaluación, la principal limitante radica en que la información institucional continúa concentrándose en el seguimiento administrativo de las solicitudes, la cobertura de beneficiarios y la entrega de los apoyos económicos. De lo anterior, el Programa dispone de evidencia suficiente para demostrar el cumplimiento de sus metas operativas; sin embargo, carece de información que permita comprobar objetivamente su contribución a la permanencia escolar, la continuidad educativa o la disminución del abandono escolar, variables que constituyen la justificación sustantiva de la intervención pública.

Finalmente, el Programa tampoco cuenta con mecanismos sistemáticos para conocer la percepción de la población beneficiaria respecto a la calidad de los servicios proporcionados, la utilidad de los apoyos recibidos o la atención brindada durante las distintas etapas del proceso. La ausencia de instrumentos formales de satisfacción ciudadana limita la capacidad institucional para retroalimentar la operación y consolidar un esquema permanente de mejora continua basado en evidencia.

En conjunto, el Programa presenta procesos operativos funcionales y articulados, con mayor grado de consolidación en las etapas de selección, producción, distribución y entrega de apoyos, mientras que las principales oportunidades de mejora se concentran en la formalización de procedimientos complementarios, el seguimiento de resultados educativos y la consolidación de un sistema integral de información para la toma de decisiones.

IV. 6 Recomendaciones del análisis de procesos

Derivado del análisis de la gestión operativa, la articulación institucional y el grado de consolidación de los procesos del Programa Presupuestario S013, se emiten las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1: Formalizar los procedimientos operativos complementarios del Programa, elaborar y oficializar procedimientos específicos para documentar la atención de incidencias durante el registro de solicitudes, la corrección de inconsistencias documentales, la actualización del padrón de beneficiarios, la gestión de bajas y sustituciones, así como los protocolos de actuación ante situaciones excepcionales. Esta acción fortalecerá la estandarización operativa y reducirá la dependencia del conocimiento empírico del personal.

Recomendación 2: Fortalecer el sistema de seguimiento educativo de la población beneficiaria, diseñar mecanismos institucionales que permitan dar seguimiento sistemático a variables relacionadas con permanencia escolar, continuidad educativa, abandono escolar y conclusión de ciclos escolares, incorporando información proveniente de los registros escolares para demostrar los resultados alcanzados por el Programa.

Recomendación 3: Consolidar el sistema institucional de información, integrar en una sola plataforma la información relativa a solicitudes, expedientes, padrón de beneficiarios, entrega de apoyos y seguimiento educativo, fortaleciendo la trazabilidad de la información, reduciendo duplicidades y facilitando la toma de decisiones basada en evidencia..

Recomendación 4: Fortalecer la Matriz de Indicadores para Resultados, actualizar la MIR mediante la incorporación de indicadores que permitan medir resultados asociados con la permanencia escolar, la continuidad educativa y la reducción del abandono escolar, complementando los actuales indicadores centrados en productos y cobertura.

Recomendación 5: Implementar mecanismos institucionales de satisfacción ciudadana, diseñar e institucionalizar instrumentos periódicos para conocer la percepción de las personas beneficiarias respecto a los procesos de registro, atención, validación documental, comunicación institucional y entrega de apoyos. La información obtenida permitirá fortalecer la mejora continua del Programa.

Recomendación 6: Institucionalizar un esquema permanente de mejora continua, implementar un mecanismo formal para documentar incidencias operativas, registrar buenas prácticas, sistematizar lecciones aprendidas y dar seguimiento a las acciones correctivas implementadas durante cada ejercicio fiscal, fortaleciendo el nivel de madurez institucional del Programa.

Recomendación 7: Fortalecer la generación de evidencia para la evaluación del desempeño, desarrollar reportes integrales que vinculen información operativa, financiera y educativa, permitiendo evaluar con mayor objetividad la contribución del Programa a la permanencia escolar y fortaleciendo la toma de decisiones bajo los principios del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño.

V. Matriz de análisis de género

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

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

Con dicha Matriz (Anexo cuatro), se valora si la **planeación** contempla brechas de origen, si la **difusión** y los requisitos de **solicitud** son accesibles, y si los criterios de **selección** evitan sesgos excluyentes. Asimismo, se analiza si la **producción** de los bienes atiende necesidades físicas diferenciadas, si la **distribución** territorial y los horarios de **entrega** imponen costos indirectos o barreras logísticas, y finalmente, si el **seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**, y el **control interno** garantizan una contraloría social libre de discriminación.

El Programa Presupuestario S013 “Becas Escolares para la Educación Básica” incorpora de manera general la perspectiva de género

mediante la atención de niñas, niños y adolescentes que cursan estudios de educación básica en condiciones de vulnerabilidad económica.

Si bien el Programa no se encuentra diseñado exclusivamente para un sexo en particular, su población objetivo incluye a personas beneficiarias de ambos sexos, por lo que resulta relevante analizar si los procesos operativos, los criterios de selección y los mecanismos de seguimiento permiten garantizar condiciones de acceso equitativas y generar información que contribuya a identificar posibles brechas de género.

La revisión del Diagnóstico, el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), las Reglas de Operación y la Convocatoria permitió identificar que la problemática pública se encuentra asociada principalmente a factores económicos que afectan la permanencia y continuidad educativa de estudiantes de educación básica.

Sin embargo, la documentación revisada no desarrolla un análisis específico sobre diferencias de acceso, permanencia o abandono escolar entre niñas y niños, ni identifica brechas de género que justifiquen acciones diferenciadas dentro del diseño de la intervención.

Desde la perspectiva operativa, los procesos de difusión, solicitud, selección y entrega de apoyos se encuentran diseñados bajo criterios de acceso general para la población objetivo definida por el Programa, sin establecer restricciones o tratamientos diferenciados por sexo.

Asimismo, los criterios de elegibilidad se orientan principalmente a condiciones de vulnerabilidad económica y focalización territorial, buscando garantizar que los apoyos lleguen a estudiantes con mayores necesidades socioeconómicas.

Durante las entrevistas realizadas se identificó que la operación del Programa genera información desagregada por sexo en diversos registros administrativos y padrones de beneficiarios, lo cual constituye una fortaleza institucional para el análisis de cobertura y atención diferenciada.

Sin embargo, dicha información no se utiliza de manera sistemática para evaluar posibles brechas de acceso, permanencia escolar o resultados educativos entre niñas y niños beneficiarios.

Por otra parte, se observó que la Matriz de Indicadores para Resultados no incorpora indicadores específicos orientados a medir resultados con perspectiva de género ni indicadores que permitan monitorear de manera diferenciada el impacto del Programa en hombres y mujeres.

Asimismo, no se identificaron procedimientos específicos para evaluar si la intervención contribuye a reducir desigualdades educativas entre ambos grupos de población.

En contraste, la naturaleza universal y no discriminatoria de los criterios de elegibilidad permite que niñas y niños en condiciones similares de vulnerabilidad económica accedan a los apoyos bajo las mismas reglas de operación.

Esta situación favorece condiciones generales de igualdad en el acceso a los beneficios del Programa, aunque limita la capacidad institucional para identificar y atender brechas específicas que pudieran presentarse durante la trayectoria educativa de la población beneficiaria.

En términos generales, se concluye que el Programa S013 incorpora elementos básicos de igualdad de acceso mediante criterios de atención

neutrales respecto al sexo de las personas beneficiarias y dispone de información desagregada que podría utilizarse para el análisis de género.

Sin embargo, existen oportunidades de mejora relacionadas con la incorporación de diagnósticos específicos sobre brechas educativas entre niñas y niños, el fortalecimiento de indicadores con perspectiva de género y la generación de mecanismos de seguimiento que permitan evaluar de manera más precisa los efectos diferenciados de la intervención sobre la permanencia y continuidad educativa de la población atendida.

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 MIR²**.

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

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

² 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).

El Programa presupuestario S013 presenta un nivel de transversalización de la perspectiva de género **Medio (75%)** en sus componentes normativos e instrumentos rectores, como se expone a continuación:

Diagnóstico y Articulación: El diagnóstico reconoce que la insuficiencia de recursos económicos constituye una de las principales causas que limitan la permanencia escolar; sin embargo, aborda esta problemática desde una perspectiva general, sin analizar de manera diferenciada las condiciones que enfrentan niñas y niños durante su trayectoria educativa. Tampoco incorpora evidencia estadística sobre posibles brechas de género relacionadas con abandono escolar, permanencia o conclusión de la educación básica, lo que limita la incorporación explícita del enfoque de igualdad sustantiva en el diseño del Programa.

Padrón Desagregado: Los registros administrativos y el padrón de beneficiarios permiten identificar a la población atendida diferenciando mujeres y hombres, lo que constituye una fortaleza institucional para la generación de información estadística. Sin embargo, esta información se utiliza principalmente con fines administrativos y de control, sin aprovecharse de forma sistemática para realizar análisis sobre cobertura diferenciada, condiciones de vulnerabilidad o resultados educativos por sexo.

Acciones Afirmativas: Las Reglas de Operación establecen criterios de elegibilidad aplicables en igualdad de condiciones para toda la población objetivo, priorizando la situación socioeconómica y otros factores de vulnerabilidad sin generar restricciones por sexo. Si bien ello garantiza un acceso incluyente al Programa, no se identifican acciones

afirmativas específicas orientadas a atender necesidades diferenciadas que pudieran presentarse entre niñas y niños durante su permanencia escolar.

Indicadores de la MIR: Concentra su seguimiento en variables relacionadas con la cobertura y la entrega de apoyos, sin incorporar indicadores que permitan medir resultados educativos diferenciados entre niñas y niños o evaluar la contribución del Programa a la reducción de brechas de género. En síntesis, aunque existe información desagregada en los registros administrativos, ésta no se integra al sistema institucional de monitoreo y evaluación.

V.2 Síntesis del análisis de género

El análisis de género del Programa S013 evidencia una incorporación **media (75%)** de la perspectiva de género dentro de sus componentes normativos y operativos. La intervención garantiza condiciones generales de igualdad para el acceso a las becas escolares, ya que los criterios de elegibilidad se sustentan en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica sin establecer distinciones por sexo, permitiendo que niñas y niños participen bajo las mismas reglas de operación.

Como principal fortaleza, el Programa dispone de registros administrativos que permiten identificar a la población beneficiaria desagregada por sexo, generando una base institucional que podría aprovecharse para analizar la cobertura diferenciada y fortalecer la evaluación de los resultados. Sin embargo, esta información continua utilizándose principalmente con fines administrativos, sin integrarse de manera sistemática a los procesos de planeación, seguimiento y evaluación.

La principal debilidad se localiza en el diseño de la intervención. El diagnóstico aborda la insuficiencia de recursos económicos como una problemática homogénea y no incorpora evidencia que permita identificar posibles diferencias entre niñas y niños en materia de permanencia escolar, abandono educativo o continuidad académica. A partir del análisis, la perspectiva de género no forma parte del análisis que sustenta el diseño del Programa ni de la definición de estrategias específicas para atender posibles desigualdades educativas.

De manera complementaria, la Matriz de Indicadores para Resultados tampoco incorpora indicadores que permitan medir

resultados diferenciados por sexo. Los mecanismos institucionales de seguimiento continúan concentrándose en la cobertura de atención y en la entrega de los apoyos económicos, sin generar evidencia que permita determinar si la intervención contribuye de manera diferenciada a la permanencia escolar o a la reducción de posibles brechas educativas entre niñas y niños.

En conjunto, el Programa cuenta con las condiciones institucionales necesarias para fortalecer la transversalización de la perspectiva de género, particularmente por la disponibilidad de información desagregada y por la operación incluyente que actualmente desarrolla. Por otra parte, resulta necesario evolucionar de un enfoque centrado en la igualdad formal de acceso hacia un esquema de evaluación que permita identificar, medir y atender las diferencias que pudieran presentarse en los resultados educativos de la población beneficiaria

V.3 Recomendaciones en materia de género

Con el propósito de fortalecer la incorporación de la perspectiva de género en el Pp S013, se emiten las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1. Incorporar un diagnóstico con enfoque de género: Actualizar el diagnóstico del Programa mediante la incorporación de información estadística y análisis específicos sobre permanencia escolar, abandono educativo, rezago y conclusión de estudios diferenciados entre niñas y niños, permitiendo identificar oportunamente posibles brechas educativas.

Recomendación 2. Aprovechar sistemáticamente la información desagregada por sexo: Institucionalizar el análisis periódico del padrón de beneficiarios y de los registros administrativos para generar estadísticas diferenciadas que permitan evaluar cobertura, permanencia escolar, continuidad educativa y resultados por sexo, fortaleciendo la toma de decisiones basada en evidencia.

Recomendación 3. Fortalecer la Matriz de Indicadores para Resultados: Incorporar indicadores que permitan medir resultados educativos diferenciados entre niñas y niños, particularmente en aspectos relacionados con permanencia escolar, continuidad educativa, abandono escolar y conclusión de ciclos escolares, fortaleciendo la evaluación del Programa con perspectiva de género.

Recomendación 4. Incorporar el enfoque de género en el seguimiento de la población beneficiaria: Diseñar mecanismos de seguimiento que permitan analizar la trayectoria educativa de la población beneficiaria utilizando información desagregada por sexo,

identificando oportunamente posibles diferencias en los resultados alcanzados por niñas y niños.

Recomendación 5. Fortalecer las capacidades institucionales en materia de igualdad: Implementar acciones de capacitación dirigidas al personal responsable de la operación del Programa en materia de igualdad sustantiva, perspectiva de género y atención incluyente, fortaleciendo la incorporación transversal de estos principios durante la ejecución de los procesos.

Recomendación 6. Generar evidencia sobre los efectos diferenciados del Programa: Promover evaluaciones y estudios específicos que permitan analizar la contribución de las becas escolares a la permanencia y continuidad educativa de niñas y niños, generando información que fortalezca la evaluación de resultados y la mejora continua.

Recomendación 7. Incorporar la perspectiva de género en los mecanismos de mejora continua: Integrar el análisis de información desagregada por sexo dentro de los procesos institucionales de planeación, seguimiento y evaluación, de manera que la perspectiva de género forme parte permanente del proceso de toma de decisiones y del fortalecimiento operativo del Programa.

VI. Hallazgos y resultados

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

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

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

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

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

Cuadro 8: Recomendaciones.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
1. El problema público presenta diferencias conceptuales entre el Diagnóstico, el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la Matriz de	Homologar la definición del problema público en el Diagnóstico, el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la Matriz de Indicadores para Resultados,	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
Indicadores para Resultados, además de incorporar las causas dentro de su formulación.	formulándolo como una condición negativa observable, sin incorporar las causas que originan la problemática.				
2. La lógica causal del Árbol de Problemas presenta oportunidades de mejora en la diferenciación de las causas estructurales, los efectos y los factores externos que inciden en la permanencia escolar.	Fortalecer la lógica causal del Árbol de Problemas, diferenciando con mayor precisión las causas estructurales, los efectos y los factores externos que inciden en la permanencia escolar, e incorporar como supuestos aquellos elementos que se encuentran fuera del ámbito de intervención del Programa.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación	No aplica.
3. La metodología para la cuantificación y actualización de las poblaciones no se encuentra plenamente documentada.	Documentar formalmente la metodología para la cuantificación y actualización de las poblaciones de referencia, potencial y objetivo, estableciendo criterios de focalización, procedimientos de cálculo, fuentes de información, responsables institucionales y	Normativa	Alta	Dirección de Planeación	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
	periodicidad de actualización.				
4. El Programa no cuenta con una Estrategia de Cobertura documentada que incorpore metas multianuales, proyecciones poblacionales y requerimientos presupuestarios.	Elaborar una Estrategia de Cobertura de mediano plazo que incorpore metas de atención, proyecciones de crecimiento de la población objetivo, requerimientos presupuestarios y mecanismos para el seguimiento de las brechas de cobertura durante la administración.	Organizacional	Alta	Dirección de Planeación / Dirección del Programa	No aplica.
5. El Propósito de la MIR incorpora resultados amplios que reducen la correspondencia con el problema público y dificultan la atribución directa de resultados.	Ajustar el Propósito de la Matriz de Indicadores para Resultados para que exprese exclusivamente el cambio esperado en la población beneficiaria y mantenga plena correspondencia con el problema público y el objetivo central del Programa.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación	No aplica.
6. La MIR presenta oportunidades de mejora en la representación de los procesos sustantivos, la formulación de los supuestos y la orientación	Fortalecer la Matriz de Indicadores para Resultados mediante la incorporación de actividades que representen integralmente los procesos sustantivos del Programa, así	Normativa / Operativa	Media	Dirección de Planeación	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
estratégica de los indicadores.	como la revisión de los supuestos y de los indicadores estratégicos para mejorar su orientación hacia la permanencia, continuidad y conclusión de la educación básica.				
7. El Programa no cuenta con un procedimiento institucional para revisar y actualizar periódicamente el Diagnóstico con base en información reciente.	Institucionalizar un procedimiento de revisión y actualización periódica del Diagnóstico que incorpore información estadística reciente, revise la vigencia del problema público y documente los ajustes realizados al diseño del Programa con base en la evidencia disponible.	Normativa / Organizacional	Media	Dirección de Planeación	No aplica.
8. El Programa carece de procedimientos operativos complementarios formalmente documentados para atender incidencias, actualizar padrones y gestionar situaciones excepcionales durante la operación.	Formalizar los procedimientos operativos complementarios del Programa, elaborando y oficializando procedimientos específicos para documentar la atención de incidencias durante el registro de solicitudes, la corrección de inconsistencias documentales, la	Organizacional / Operativa	Alta	Dirección del Programa / Dirección de Planeación	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
	actualización del padrón de beneficiarios, la gestión de bajas y sustituciones, así como los protocolos de actuación ante situaciones excepcionales.				
9. El Programa no dispone de un mecanismo institucional que permita dar seguimiento sistemático a la trayectoria educativa de las personas beneficiarias.	Fortalecer el sistema de seguimiento educativo de la población beneficiaria, diseñando mecanismos institucionales para monitorear la permanencia escolar, la continuidad educativa, el abandono escolar y la conclusión de ciclos escolares mediante información proveniente de los registros educativos.	Operativa	Alta	Dirección del Programa	No aplica.
10. La información relacionada con solicitudes, expedientes, padrón de beneficiarios, entrega de apoyos y seguimiento educativo se encuentra dispersa en	Consolidar el sistema institucional de información, integrando en una sola plataforma la información relativa a solicitudes, expedientes, padrón de beneficiarios, entrega de apoyos	Tecnológica / Organizacional	Media	Dirección del Programa / Dirección de Tecnologías de la Información	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
distintos registros institucionales.	y seguimiento educativo, fortaleciendo la trazabilidad de la información y facilitando la toma de decisiones basada en evidencia.				
11. La Matriz de Indicadores para Resultados privilegia indicadores orientados a la gestión y cobertura, limitando la medición de los resultados educativos alcanzados por el Programa.	Fortalecer la Matriz de Indicadores para Resultados, incorporando indicadores que permitan medir resultados asociados con la permanencia escolar, la continuidad educativa y la reducción del abandono escolar, complementando los actuales indicadores centrados en productos y cobertura.	Normativa / Técnica	Alta	Dirección de Planeación	No aplica.
12. El Programa no cuenta con mecanismos institucionalizados para conocer la percepción de las personas beneficiarias sobre la calidad de los servicios y procesos de atención.	Implementar mecanismos institucionales de satisfacción ciudadana, diseñando e institucionalizando instrumentos periódicos para conocer la percepción de las personas beneficiarias respecto a los procesos de registro, atención,	Operativa	Media	Dirección del Programa	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
	validación documental, comunicación institucional y entrega de apoyos.				
13. No existe un mecanismo formal para documentar incidencias operativas, sistematizar buenas prácticas y dar seguimiento a las acciones de mejora implementadas.	Institucionalizar un esquema permanente de mejora continua, implementando un mecanismo formal para documentar incidencias operativas, registrar buenas prácticas, sistematizar lecciones aprendidas y dar seguimiento a las acciones correctivas implementadas durante cada ejercicio fiscal.	Organizacional	Media	Dirección del Programa / Dirección de Planeación	No aplica.
14. La evidencia disponible resulta insuficiente para valorar integralmente la contribución del Programa a la permanencia escolar y al logro de sus resultados estratégicos.	Fortalecer la generación de evidencia para la evaluación del desempeño, desarrollando reportes integrales que vinculen información operativa, financiera y educativa, permitiendo evaluar con mayor objetividad la contribución del Programa a la permanencia escolar bajo los principios del Presupuesto	Técnica / Evaluación	Alta	Dirección de Planeación / Dirección del Programa	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
	basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño.				
15. El Diagnóstico del Programa no incorpora de manera sistemática un análisis con perspectiva de género que permita identificar posibles brechas educativas entre niñas y niños.	Incorporar un diagnóstico con enfoque de género, actualizando el diagnóstico del Programa mediante la incorporación de información estadística y análisis específicos sobre permanencia escolar, abandono educativo, rezago y conclusión de estudios diferenciados entre niñas y niños.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación	Permite identificar oportunamente brechas educativas entre niñas y niños y fortalecer la focalización de la intervención.
16. La información desagregada por sexo disponible en los registros administrativos no se utiliza sistemáticamente para el análisis y la toma de decisiones.	Aprovechar sistemáticamente la información desagregada por sexo, institucionalizando el análisis periódico del padrón de beneficiarios y de los registros administrativos para evaluar cobertura, permanencia escolar, continuidad educativa y resultados diferenciados entre niñas y niños.	Normativa / Evaluación	Alta	Dirección de Planeación / Dirección del Programa	Fortalece la toma de decisiones basada en evidencia y facilita el monitoreo de la igualdad sustantiva.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
17. La MIR no incorpora indicadores que permitan medir resultados educativos diferenciados entre niñas y niños.	Fortalecer la Matriz de Indicadores para Resultados, incorporando indicadores que permitan medir la permanencia escolar, continuidad educativa, abandono escolar y conclusión de ciclos escolares diferenciados por sexo.	Normativa / Técnica	Alta	Dirección de Planeación	Permite evaluar los resultados del Programa con perspectiva de género e identificar posibles brechas de atención.
18. El Programa no cuenta con mecanismos de seguimiento que permitan analizar la trayectoria educativa de la población beneficiaria con información desagregada por sexo.	Incorporar el enfoque de género en el seguimiento de la población beneficiaria, diseñando mecanismos que permitan analizar la trayectoria educativa de niñas y niños utilizando información desagregada por sexo.	Operativa	Media	Dirección del Programa	Favorece la identificación oportuna de diferencias en los resultados alcanzados por niñas y niños beneficiarios.
19. El personal responsable de la operación del Programa no cuenta con un esquema institucionalizado de capacitación en igualdad sustantiva y perspectiva de género.	Fortalecer las capacidades institucionales en materia de igualdad, implementando acciones de capacitación dirigidas al personal responsable de la operación del Programa en materia de igualdad sustantiva,	Organizacional	Media	Dirección del Programa / Unidad de Igualdad de Género	Contribuye a transversalizar la perspectiva de género durante la operación del Programa y mejorar la atención a la población beneficiaria.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
	perspectiva de género y atención incluyente.				
20. El Programa no dispone de evidencia suficiente para valorar los efectos diferenciados de las becas escolares entre niñas y niños.	Generar evidencia sobre los efectos diferenciados del Programa, promoviendo evaluaciones y estudios específicos que analicen la contribución de las becas escolares a la permanencia y continuidad educativa de niñas y niños.	Evaluación	Media	Dirección de Planeación	Fortalece la evaluación de resultados con enfoque de género y mejora la toma de decisiones basada en evidencia.
21. La perspectiva de género no se encuentra incorporada de manera transversal en los procesos de planeación, seguimiento, evaluación y mejora continua del Programa.	Incorporar la perspectiva de género en los mecanismos de mejora continua, integrando el análisis de información desagregada por sexo dentro de los procesos institucionales de planeación, seguimiento y evaluación del Programa.	Organizacional	Alta	Dirección de Planeación / Dirección del Programa / Unidad de Igualdad de Género	Institucionaliza la perspectiva de género como un eje transversal para fortalecer el diseño, la operación y la evaluación del Programa.

Fuente: Elaboración propia.

Derivado del análisis **al diseño, la operatividad y la perspectiva de género** del Pp S013, se emitieron **21 recomendaciones**. Estas propuestas tienen como propósito fundamental solventar los cuellos de botella detectados para mejorar sustancialmente el desempeño de la

intervención gubernamental. Asimismo, cada una de estas directrices fue estructurada garantizando su estricto apego a los **seis** criterios de calidad exigidos por los Términos de Referencia, tal como se detalla a continuación:

En la **recomendación uno**, relativa a homologar la definición del problema público en el Diagnóstico, el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la Matriz de Indicadores para Resultados, su **relevancia** radica en fortalecer la consistencia metodológica del diseño del Programa, evitando diferencias conceptuales entre los principales instrumentos de planeación. Resulta **viable**, ya que únicamente requiere la actualización de los documentos técnicos existentes por parte de la unidad responsable. Es **clara** porque establece de manera precisa que el problema debe formularse como una condición negativa observable, sin incorporar sus causas. Asimismo, es **pertinente** al atender uno de los principales hallazgos identificados durante la evaluación. Su **enfoque a resultados** permitirá mejorar la lógica de intervención del Programa y facilitará la medición de los resultados esperados.

En la **recomendación dos**, referente al fortalecimiento de la lógica causal del Árbol de Problemas, su **relevancia** consiste en mejorar la relación entre causas, efectos y factores externos que inciden en la permanencia escolar. Resulta **viable** debido a que implica un ejercicio de revisión técnica utilizando la información ya disponible en el Programa. Es **clara** al establecer la necesidad de diferenciar adecuadamente las causas estructurales de los factores externos e incorporar estos últimos como supuestos cuando corresponda. Es **pertinente** porque fortalece la coherencia de la Metodología de Marco Lógico y la consistencia de la cadena causal. Su **enfoque a resultados** permitirá una mejor delimitación

de los alcances reales de la intervención. El **enfoque de género** no resulta aplicable de manera directa en esta recomendación.

Respecto de la **recomendación tres**, orientada a documentar formalmente la metodología para la cuantificación y actualización de las poblaciones, su **relevancia** radica en incrementar la transparencia y trazabilidad del proceso de focalización del Programa. Resulta **viable** mediante la sistematización de los procedimientos actualmente utilizados por la dependencia. Es **clara** al señalar la necesidad de establecer criterios de focalización, procedimientos de cálculo, fuentes de información, responsables y periodicidad de actualización. Es **pertinente** porque fortalece uno de los elementos centrales del diseño metodológico. Su **enfoque a resultados** permitirá mejorar la confiabilidad de la información utilizada para la planeación, el seguimiento y la evaluación.

En la **recomendación cuatro**, relacionada con la elaboración de una Estrategia de Cobertura de mediano plazo, su **relevancia** reside en fortalecer la planeación estratégica del Programa mediante la definición de metas progresivas de atención y requerimientos presupuestarios futuros. Resulta **viable** a partir de la información demográfica, presupuestaria y operativa ya disponible en la Secretaría de Educación. Es **clara** al establecer que la estrategia debe incorporar proyecciones de crecimiento, metas de cobertura y mecanismos para el seguimiento de las brechas de atención. Es **pertinente** porque atiende la ausencia de un instrumento formal de planeación identificado durante la evaluación. Su **enfoque a resultados** permitirá mejorar la Programación de recursos y fortalecer la sostenibilidad del Programa. El **enfoque de género** no aplica directamente en esta recomendación.

En la **recomendación cinco**, referente al ajuste del Propósito de la Matriz de Indicadores para Resultados, su **relevancia** consiste en fortalecer la correspondencia entre el problema público y el resultado esperado en la población beneficiaria. Resulta **viable** mediante la actualización de la MIR conforme a los criterios de la Metodología de Marco Lógico. Es **clara** porque establece que el Propósito debe expresar exclusivamente el cambio esperado en la población objetivo. Es **pertinente** al fortalecer la lógica vertical de la matriz y mejorar la atribución de resultados. Su **enfoque a resultados** permitirá que la evaluación mida con mayor precisión los efectos de la intervención pública. El **enfoque de género** no presenta una aplicación directa en esta adecuación metodológica.

En relación con la **recomendación seis**, orientada al fortalecimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados, su **relevancia** radica en mejorar la representación de los procesos sustantivos del Programa y fortalecer la orientación estratégica de los indicadores y supuestos. Resulta **viable** debido a que consiste en una actualización metodológica de la MIR utilizando la estructura institucional existente. Es **clara** al establecer la incorporación de actividades que representen integralmente la operación del Programa y la revisión de los supuestos e indicadores estratégicos. Es **pertinente** porque fortalece la consistencia entre la operación y la medición del desempeño. Su **enfoque a resultados** permitirá evaluar con mayor objetividad la contribución del Programa a la permanencia y continuidad educativa. El **enfoque de género** no aplica directamente en esta recomendación.

La **recomendación siete**, relativa a institucionalizar un procedimiento de revisión y actualización periódica del Diagnóstico, su **relevancia** consiste en garantizar que el diseño del Programa se sustente

permanentemente en información estadística vigente y evidencia actualizada. Resulta **viable** mediante el establecimiento de un procedimiento institucional que aproveche las fuentes oficiales de información utilizadas por la Secretaría de Educación. Es **clara** al definir la necesidad de revisar periódicamente la vigencia del problema público y documentar los ajustes derivados de nueva evidencia. Es **pertinente** porque fortalece la mejora continua del diseño del Programa y la toma de decisiones basada en evidencia. Su **enfoque a resultados** permitirá mantener la pertinencia de la intervención pública frente a la evolución de la problemática educativa.

En la **recomendación ocho**, orientada a formalizar los procedimientos operativos complementarios del Programa, su **relevancia** radica en fortalecer la estandarización de la operación institucional y reducir la dependencia del conocimiento empírico del personal responsable de la ejecución. Resulta **viable** debido a que los procesos evaluados ya se realizan de manera cotidiana, por lo que únicamente requieren su documentación y oficialización. Es **clara** al identificar los procedimientos que deben desarrollarse, tales como la atención de incidencias, la corrección de inconsistencias documentales, la actualización del padrón de beneficiarios y la gestión de bajas y sustituciones. Es **pertinente** porque fortalece el control interno y la continuidad operativa del Programa. Su **enfoque a resultados** permitirá mejorar la eficiencia administrativa y reducir riesgos durante la operación.

En la **recomendación nueve**, referente al fortalecimiento del sistema de seguimiento educativo de la población beneficiaria, su **relevancia** consiste en generar evidencia objetiva sobre la contribución del Programa a la permanencia escolar, la continuidad educativa y la conclusión de estudios. Resulta **viable** mediante el aprovechamiento de

los registros administrativos y de la información generada por el sistema educativo estatal. Es **clara** al establecer la necesidad de diseñar mecanismos institucionales de seguimiento sobre la trayectoria educativa de las personas beneficiarias. Es **pertinente** porque atiende una de las principales áreas de oportunidad identificadas durante la evaluación, relacionada con la medición de resultados. Su **enfoque a resultados** permitirá demostrar con mayor precisión los efectos alcanzados por el Programa y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia. El **enfoque de género** no aplica directamente en esta recomendación.

Respecto de la **recomendación diez**, relativa a consolidar el sistema institucional de información, su **relevancia** radica en fortalecer la trazabilidad de los procesos operativos y mejorar la disponibilidad de información para la gestión del Programa. Resulta **viable** mediante la integración de las bases de datos actualmente utilizadas por las áreas responsables. Es **clara** al establecer que la plataforma debe concentrar la información correspondiente a solicitudes, expedientes, padrón de beneficiarios, entrega de apoyos y seguimiento educativo. Es **pertinente** porque contribuye a reducir duplicidades, fortalecer el control de la información y mejorar la eficiencia administrativa. Su **enfoque a resultados** permitirá contar con información más oportuna y confiable para el monitoreo y la evaluación del desempeño. El **enfoque de género** no presenta una aplicación directa en esta recomendación.

En la **recomendación once**, relacionada con el fortalecimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados mediante la incorporación de indicadores orientados a resultados educativos, su **relevancia** consiste en ampliar la capacidad del Programa para medir los efectos derivados de la entrega de becas. Resulta **viable** mediante la actualización de la MIR y de

las fichas técnicas de los indicadores. Es **clara** al establecer la necesidad de incorporar indicadores asociados con la permanencia escolar, la continuidad educativa y la reducción del abandono escolar. Es **pertinente** porque complementa el sistema actual de monitoreo, predominantemente orientado a productos y cobertura. Su **enfoque a resultados** permitirá evaluar con mayor precisión la contribución del Programa al logro de sus objetivos estratégicos.

En la **recomendación doce**, orientada a implementar mecanismos institucionales de satisfacción ciudadana, su **relevancia** radica en incorporar la percepción de las personas beneficiarias como un insumo para la mejora continua del Programa. Resulta **viable** mediante la aplicación periódica de encuestas o instrumentos de retroalimentación durante los procesos de atención y entrega de apoyos. Es **clara** al señalar que dichos instrumentos deben evaluar aspectos relacionados con el registro, la validación documental, la comunicación institucional y la entrega de las becas. Es **pertinente** porque fortalece la orientación del Programa hacia la ciudadanía y favorece la mejora continua de los servicios públicos. Su **enfoque a resultados** permitirá identificar áreas de oportunidad para incrementar la calidad de la atención brindada.

En la **recomendación trece**, referente a institucionalizar un esquema permanente de mejora continua, su **relevancia** consiste en consolidar una cultura organizacional orientada al aprendizaje institucional y a la mejora sistemática de los procesos. Resulta **viable** mediante la implementación de mecanismos formales para documentar incidencias operativas, registrar buenas prácticas y dar seguimiento a las acciones correctivas implementadas en cada ejercicio fiscal. Es **clara** porque define los principales elementos que deberán integrar dicho esquema institucional. Es **pertinente** porque fortalece la capacidad

adaptativa del Programa y favorece la consolidación de procesos más eficientes. Su **enfoque a resultados** permitirá incrementar el nivel de madurez institucional y fortalecer la gestión basada en evidencia.

Finalmente, en la **recomendación catorce**, relativa al fortalecimiento de la generación de evidencia para la evaluación del desempeño, su **relevancia** radica en incrementar la capacidad del Programa para demostrar objetivamente los resultados alcanzados mediante la integración de información operativa, financiera y educativa. Resulta **viable** aprovechando los registros institucionales ya existentes y fortaleciendo los mecanismos de análisis de información. Es **clara** al proponer la elaboración de reportes integrales que permitan evaluar la contribución del Programa a la permanencia escolar. Es **pertinente** porque fortalece la cultura de evaluación y la toma de decisiones sustentada en evidencia. Su **enfoque a resultados** permitirá valorar con mayor objetividad la eficacia de la intervención pública y fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño.

En la **recomendación quince**, orientada a incorporar un diagnóstico con enfoque de género, su **relevancia** radica en fortalecer la identificación de posibles brechas en la permanencia escolar, el abandono educativo, el rezago y la conclusión de estudios entre niñas y niños beneficiarios del Programa. Resulta **viable** mediante la incorporación de información estadística desagregada por sexo proveniente de las fuentes oficiales ya utilizadas por la Secretaría de Educación. Es **clara** al establecer la necesidad de complementar el diagnóstico institucional con un análisis específico de las diferencias entre mujeres y hombres. Es **pertinente** porque fortalece la calidad del diseño del Programa y amplía la comprensión de la problemática pública desde una perspectiva de igualdad. Su **enfoque a resultados** permitirá generar evidencia para

orientar de manera más precisa la intervención gubernamental. Su contribución a la igualdad de género consiste en visibilizar posibles brechas educativas y fortalecer la toma de decisiones orientadas a garantizar la igualdad de oportunidades.

En la **recomendación dieciséis**, referente al aprovechamiento sistemático de la información desagregada por sexo, su **relevancia** consiste en fortalecer el análisis de la cobertura, permanencia escolar y resultados alcanzados por el Programa diferenciando la información entre niñas y niños. Resulta **viable** debido a que los registros administrativos del Programa pueden incorporar este tipo de análisis sin modificar sustancialmente su operación. Es **clara** al proponer la institucionalización del análisis periódico de la información desagregada por sexo. Es **pertinente** porque fortalece la generación de evidencia para la evaluación del desempeño y mejora la calidad de la información utilizada en la toma de decisiones. Su **enfoque a resultados** permitirá identificar oportunamente posibles diferencias en la atención y en los resultados obtenidos por la población beneficiaria. Su contribución a la igualdad de género radica en facilitar el monitoreo permanente de posibles brechas de atención y de resultados educativos.

Respecto de la **recomendación diecisiete**, orientada a fortalecer la Matriz de Indicadores para Resultados mediante la incorporación de indicadores con perspectiva de género, su **relevancia** reside en ampliar la capacidad del Programa para medir los resultados educativos diferenciados entre niñas y niños. Resulta **viable** mediante la actualización de la MIR y de las fichas técnicas de indicadores. Es **clara** al establecer la incorporación de indicadores relacionados con permanencia escolar, continuidad educativa, abandono escolar y conclusión de ciclos escolares desagregados por sexo. Es **pertinente** porque fortalece el

sistema institucional de monitoreo y evaluación bajo criterios de igualdad sustantiva. Su **enfoque a resultados** permitirá valorar con mayor precisión los efectos de la intervención en ambos grupos de población. Su contribución a la igualdad de género consiste en incorporar la perspectiva de género dentro del sistema de evaluación del desempeño del Programa.

En la **recomendación dieciocho**, relativa a incorporar el **enfoque de género** en el seguimiento de la población beneficiaria, su **relevancia** radica en fortalecer el conocimiento sobre la trayectoria educativa de niñas y niños que reciben el apoyo. Resulta **viable** mediante la incorporación de variables desagregadas por sexo dentro de los mecanismos institucionales de seguimiento. Es **clara** porque establece la necesidad de analizar sistemáticamente la evolución educativa diferenciada de la población beneficiaria. Es **pertinente** al fortalecer los mecanismos de monitoreo de resultados y la mejora continua del Programa. Su **enfoque a resultados** permitirá identificar oportunamente diferencias en la permanencia y continuidad educativa entre mujeres y hombres. Su contribución a la igualdad de género consiste en generar evidencia que permita orientar acciones de mejora con enfoque diferencial.

En la **recomendación diecinueve**, referente al fortalecimiento de las capacidades institucionales en materia de igualdad, su **relevancia** consiste en promover que el personal responsable de la operación incorpore de manera transversal los principios de igualdad sustantiva y perspectiva de género durante la ejecución del Programa. Resulta **viable** mediante la implementación de acciones de capacitación y actualización dirigidas al personal operativo y directivo. Es **clara** al señalar que dichas acciones deberán enfocarse en igualdad sustantiva, perspectiva de

género y atención incluyente. Es **pertinente** porque fortalece las capacidades institucionales para brindar una atención más equitativa y libre de discriminación. Su **enfoque a resultados** permitirá mejorar la calidad de los procesos y favorecer una atención más sensible a las necesidades de la población beneficiaria. Su contribución a la igualdad de género radica en fortalecer la institucionalización de la **perspectiva de género** dentro de la operación del Programa.

En la **recomendación veinte**, orientada a generar evidencia sobre los efectos diferenciados del Programa, su **relevancia** radica en fortalecer la evaluación de los resultados alcanzados mediante estudios específicos que permitan identificar la contribución de las becas escolares a la permanencia y continuidad educativa de niñas y niños. Resulta **viable** mediante el desarrollo de evaluaciones y estudios utilizando la información administrativa y educativa disponible. Es **clara** al proponer la generación de evidencia específica sobre los efectos diferenciados de la intervención. Es **pertinente** porque fortalece la evaluación de resultados y la mejora continua del Programa. Su **enfoque a resultados** permitirá sustentar con mayor objetividad las decisiones relacionadas con el fortalecimiento de la política pública. Su contribución a la igualdad de género consiste en generar evidencia para valorar si los beneficios del Programa se distribuyen de manera equitativa entre niñas y niños.

Finalmente, en la **recomendación veintiuno**, relativa a incorporar la perspectiva de género en los mecanismos institucionales de mejora continua, su **relevancia** consiste en consolidar la igualdad sustantiva como un elemento permanente de la planeación, el seguimiento y la evaluación del Programa. Resulta **viable** mediante la integración sistemática del análisis de información desagregada por sexo dentro de los procesos institucionales existentes. Es **clara** al establecer que la

perspectiva de género debe formar parte permanente de la toma de decisiones y del fortalecimiento operativo del Programa. Es **pertinente** porque favorece la transversalización de este enfoque dentro de la gestión pública y fortalece la calidad del diseño institucional. Su **enfoque a resultados** permitirá que las acciones de mejora consideren de manera permanente los efectos diferenciados de la intervención sobre mujeres y hombres. Su contribución a la igualdad de género es directa, al consolidar un modelo de gestión orientado a reducir brechas y promover la igualdad de oportunidades en el acceso y permanencia educativa de la población beneficiaria.

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 S013**, cuyos resultados consolidados se desglosan en el cuadro tres. Mediante esta matriz, se documenta la interacción entre la gestión institucional y los factores contextuales que inciden directamente en la operación y entrega de los bienes o servicios de la intervención.

De este modo, se presentan cuatro dimensiones estratégicas que reflejan la realidad operativa de la política pública. En el ámbito interno, se detallan las fortalezas logísticas o de gestión y las debilidades normativas o 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, geográficos o tecnológicos de la población atendida.

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

Cuadro 9. Matriz de análisis FODA.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Fortaleza	Marco normativo y programático consolidado.	El Programa cuenta con Reglas de Operación, Diagnóstico, Matriz de Indicadores para Resultados y demás instrumentos normativos que regulan su operación y definen los criterios para la asignación de becas.	Proporciona certeza jurídica y estandariza la operación del Programa, reduciendo la discrecionalidad en la selección y entrega de los apoyos.	Favorece la igualdad de acceso al establecer criterios de elegibilidad aplicables por igual a toda la población objetivo.
Fortaleza	Alineación con la planeación estatal, nacional e internacional.	El Programa mantiene congruencia con el Plan Estatal de Desarrollo, el Programa Sectorial de Educación, el Plan Nacional de Desarrollo y el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4.	Facilita la vinculación del Programa con las prioridades gubernamentales y fortalece la orientación hacia resultados.	La alineación con el ODS 4 favorece el acceso equitativo a una educación inclusiva para niñas y niños.
Fortaleza	Definición de poblaciones mediante fuentes oficiales.	La identificación de las poblaciones de referencia, potencial y objetivo se sustenta en información oficial proveniente del Formato 911, SIGE, CONEVAL, INEGI y CONAPO.	Incrementa la confiabilidad de la focalización y facilita la planeación de la cobertura anual del Programa.	Permite incorporar información desagregada por sexo para fortalecer futuros análisis de igualdad.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Fortaleza	Procesos de operación claramente estructurados.	El Programa dispone de procesos definidos para la difusión, registro, validación documental, selección de beneficiarios y entrega de apoyos.	Favorece la continuidad operativa y reduce riesgos de discrecionalidad durante la ejecución del Programa.	La existencia de procedimientos homogéneos contribuye a brindar un trato igualitario a la población beneficiaria.
Fortaleza	Criterios objetivos para la asignación de becas.	Las Reglas de Operación establecen requisitos y criterios de elegibilidad claramente definidos para seleccionar a la población beneficiaria.	Fortalece la transparencia y la objetividad en la asignación de los apoyos económicos.	Reduce el riesgo de discriminación durante la selección de personas beneficiarias.
Fortaleza	Disponibilidad de registros administrativos.	El Programa genera información institucional sobre solicitudes, beneficiarios y entrega de apoyos que facilita el seguimiento de su operación.	Permite monitorear la ejecución del Programa y generar información para la evaluación del desempeño.	La información puede aprovecharse para fortalecer el seguimiento con perspectiva de género.
Debilidad	Formulación metodológica del problema público.	El problema incorpora dentro de su redacción elementos asociados a sus causas, lo que limita el apego a la Metodología de Marco Lógico.	Reduce la consistencia metodológica entre el Diagnóstico, el Árbol de Problemas y la MIR.	Dificulta incorporar análisis específicos sobre posibles brechas de género desde la definición del problema.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Debilidad	Lógica causal susceptible de fortalecimiento.	Algunas causas y efectos del Árbol de Problemas presentan redundancias y no todas las causas críticas cuentan con una traducción explícita dentro de la MIR.	Limita la trazabilidad entre el diagnóstico y la intervención del Programa.	Reduce la posibilidad de identificar factores diferenciados que afectan a niñas y niños.
Debilidad	Estrategia de cobertura no documentada.	El Programa no dispone de un documento específico que establezca metas multianuales, proyecciones de crecimiento y requerimientos presupuestarios.	Dificulta la planeación estratégica y la Programación de la expansión futura de la cobertura.	Limita la incorporación de metas específicas para grupos de población con mayores condiciones de vulnerabilidad.
Debilidad	Seguimiento limitado a resultados educativos.	La operación del Programa se concentra principalmente en la entrega de becas y dispone de evidencia limitada sobre permanencia escolar, continuidad educativa y abandono escolar.	Reduce la capacidad institucional para demostrar los resultados alcanzados por la intervención.	Impide identificar con precisión diferencias en los resultados obtenidos entre niñas y niños.
Debilidad	Indicadores con orientación predominantemente operativa.	Algunos indicadores privilegian la medición de cobertura y gestión administrativa sobre los resultados educativos del Programa.	Limita la evaluación de la contribución real de las becas a la permanencia escolar.	Restringe el monitoreo de resultados diferenciados por sexo.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Debilidad	Procedimientos operativos parcialmente documentados.	Algunos procesos complementarios, como la atención de incidencias, actualización del padrón y seguimiento de beneficiarios, no se encuentran plenamente formalizados.	Incrementa la dependencia del conocimiento operativo del personal y dificulta la estandarización institucional.	La ausencia de procedimientos específicos puede limitar la incorporación sistemática del enfoque de igualdad durante la operación.
Oportunidad	Fortalecimiento metodológico del diseño del Programa.	La actualización del Diagnóstico y de la Matriz de Indicadores para Resultados representa una oportunidad para fortalecer la consistencia metodológica del Programa conforme a la Metodología de Marco Lógico.	Permitirá mejorar la lógica de intervención, fortalecer la planeación y facilitar la evaluación de resultados.	Facilita la incorporación de variables e indicadores que permitan identificar posibles brechas entre niñas y niños.
Oportunidad	Formalización de la Estrategia de Cobertura.	La elaboración de una Estrategia de Cobertura permitirá establecer metas multianuales, proyecciones de crecimiento y requerimientos presupuestarios.	Fortalecerá la planeación estratégica y facilitará la Programación de la atención a la población objetivo.	Permitirá incorporar criterios de priorización para grupos en situación de mayor vulnerabilidad.
Oportunidad	Consolidación del sistema institucional de información.	La integración de la información operativa, administrativa y educativa en una plataforma institucional fortalecerá la gestión del Programa.	Mejorará la trazabilidad de los procesos, reducirá duplicidades y facilitará la toma de decisiones basada en evidencia.	Favorecerá el análisis permanente de información desagregada por sexo para fortalecer la igualdad sustantiva.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Oportunidad	Fortalecimiento del seguimiento educativo.	La incorporación de mecanismos de seguimiento a la permanencia escolar permitirá evaluar con mayor precisión los resultados alcanzados por las personas beneficiarias.	Incrementará la capacidad institucional para demostrar la contribución del Programa a la continuidad educativa.	Permitirá identificar oportunamente diferencias en la trayectoria educativa de niñas y niños beneficiarios.
Oportunidad	Fortalecimiento del sistema de evaluación del desempeño.	La incorporación de indicadores orientados a resultados permitirá complementar la medición actual centrada en productos y cobertura.	Mejorará la calidad del monitoreo y fortalecerá la toma de decisiones para la mejora continua.	Permitirá medir resultados educativos diferenciados por sexo y fortalecer la evaluación con perspectiva de género.
Oportunidad	Institucionalización de la mejora continua.	El establecimiento de mecanismos formales para documentar incidencias, buenas prácticas y acciones correctivas fortalecerá la gestión institucional.	Favorecerá la estandarización de los procesos y la mejora permanente de la operación del Programa.	Permitirá incorporar de manera transversal acciones orientadas a garantizar la igualdad durante la operación del Programa.
Amenaza	Incremento de la demanda potencial de apoyos educativos.	El crecimiento de la matrícula o de la población en condiciones de vulnerabilidad puede incrementar la demanda de becas por encima de la capacidad presupuestaria disponible.	Puede generar presiones sobre la cobertura y limitar el alcance de la intervención pública.	Una reducción en la cobertura podría afectar con mayor intensidad a hogares en situación de vulnerabilidad, particularmente aquellos con jefatura femenina.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Amenaza	Restricciones presupuestarias futuras.	La disponibilidad de recursos públicos puede verse afectada por ajustes presupuestarios o cambios en las prioridades gubernamentales.	Limitaría la capacidad para ampliar la cobertura y garantizar la continuidad de los apoyos educativos.	La reducción de apoyos podría impactar con mayor intensidad a familias con mayores condiciones de vulnerabilidad económica.
Amenaza	Factores socioeconómicos externos que inciden en el abandono escolar.	Las condiciones económicas de los hogares pueden influir en la permanencia escolar independientemente de la entrega de becas.	Reducen la capacidad del Programa para incidir por sí solo en la solución del problema público.	Las niñas pueden enfrentar mayores riesgos de interrupción escolar asociados a condiciones de vulnerabilidad familiar y social.
Amenaza	Dependencia de información generada por otras instituciones.	La actualización de las poblaciones y de los indicadores depende de la disponibilidad y oportunidad de información estadística proveniente de fuentes oficiales externas.	Puede retrasar la actualización del Diagnóstico, la planeación y la evaluación del Programa.	Los retrasos en la disponibilidad de información desagregada dificultan identificar oportunamente posibles brechas de género.

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Conclusiones

El **Programa Presupuestario S013 “Becas Escolares para Educación Básica”** presenta, en términos generales, una operación institucional consistente con los objetivos para los cuales fue diseñado. Sus procesos de difusión, recepción de solicitudes, validación documental, selección de beneficiarios y entrega de apoyos se encuentran definidos y respaldados por un **marco normativo**, criterios de elegibilidad y registros administrativos que favorecen la eficacia, oportunidad y transparencia de la intervención. Asimismo, mantiene una **adecuada alineación** con la política educativa estatal, nacional e internacional para contribuir a reducir las barreras económicas que afectan la permanencia escolar de niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad.

Entre sus **principales fortalezas** destacan la existencia de un diseño programático consolidado, el uso de fuentes oficiales para la cuantificación de las poblaciones, la aplicación de criterios objetivos para la selección de beneficiarios y la adecuada articulación de los procesos sustantivos del Programa. No obstante, la evaluación identificó áreas de mejora relacionadas con la formulación metodológica del problema público, la lógica causal del Árbol de Problemas, la ausencia de una estrategia formal de cobertura, la limitada documentación de algunos procedimientos operativos y la insuficiente evidencia para medir los resultados educativos de la intervención. Asimismo, los **indicadores estratégicos** requieren fortalecer su orientación hacia resultados asociados con la permanencia, continuidad y conclusión de la educación básica.

Las recomendaciones prioritarias se orientan a **homologar el problema público** en los **documentos programáticos**, **fortalecer la lógica** causal del Programa, **actualizar la MIR** con indicadores orientados a resultados educativos, formalizar una estrategia de cobertura de mediano plazo, documentar la metodología de cuantificación de las poblaciones y consolidar procedimientos para el seguimiento educativo y la mejora continua. Estas acciones permitirán **fortalecer la toma de decisiones** y consolidar una gestión basada en resultados bajo los principios del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Desde la **perspectiva de género**, la evaluación muestra que el Programa opera mediante criterios de acceso objetivos que no evidencian prácticas discriminatorias en la asignación de las becas; sin embargo, persisten oportunidades para incorporar este **enfoque de manera transversal en el diseño, la operación y la evaluación**. En particular, resulta necesario **fortalecer el uso de información desagregada** por sexo, incorporar indicadores que permitan medir resultados diferenciados entre niñas y niños y **desarrollar mecanismos de seguimiento** a sus trayectorias educativas. La incorporación de estos elementos **fortalecerá la generación de evidencia** para la toma de decisiones y contribuirá a consolidar una política educativa con mayor enfoque de igualdad sustantiva.

Ficha técnica

Cuadro 10. Ficha técnica de la evaluación.

Concepto	Información
Nombre del despacho evaluador/persona física	Evaluare Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V.
Nombre de la persona coordinadora de la evaluación (despacho evaluador/persona física)	Yirlean Dayana Ramos Feria
Nombres de las principales personas colaboradoras (despacho evaluador/persona física)	Adolfo Federico Herrera García José Carlos Meléndez Torres Erika Abad Flores Eder Noda Ramírez
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Secretaria de Educación del estado de Quintana Roo
Nombre de la persona titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Elda María Xix Euán
Tipo de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación Directa
Costo total de la evaluación (número y letra)	\$233,000.00 (Doscientos treinta y tres mil pesos 00/100 MXN)
Fuente de financiamiento	Recursos de Libre disposición de origen Estatal 2026

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). *Guía para la transversalización de la perspectiva de género en la producción estadística*. Naciones Unidas.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2013). *Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Gobierno de México.
- Evaluate. (2026). *Entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal de la Secretaría de Educación del Estado de Quintana Roo durante el trabajo de campo de la Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario S013*. Documento de trabajo.
- Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) e Instituto Aguascalentense de las Mujeres (IAM). (2008). *Manual metodológico para la transversalización de la perspectiva de género en el marco del Modelo de Excelentia*. Gobierno de México.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2023). *Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar 2023–2027*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Árbol de Problemas del Programa Presupuestario S013 "Becas Escolares para Educación Básica"*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Cuantificación de poblaciones del Programa Presupuestario S013 (ejercicios 2023, 2024 y 2025)*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Diagnóstico del Programa Presupuestario S013 "Becas Escolares para Educación Básica"*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Fichas Técnicas de Indicadores del Programa Presupuestario S013*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Formato MML-01. Definición del problema*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Formatos Evaluatorios Programáticos del SIPPRES*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Información presupuestaria para la evaluación del Programa Presupuestario S013*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario S013*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Número total de personas beneficiarias del Programa Presupuestario S013*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Padrón de personas beneficiarias del Programa Presupuestario S013*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Reglas de Operación del Programa Presupuestario S013 "Becas Escolares para Educación Básica"*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación y Cultura. (2016). *Manual de Organización*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

- Secretaría de Educación y Cultura. (2016). *Manual de Procedimientos*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Finanzas y Planeación. (2024). *Lineamientos para la Programación y Presupuestación del Estado de Quintana Roo para el ejercicio fiscal 2025*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Finanzas y Planeación. (2026). *Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Planeación*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2023). *Diplomado sobre Presupuesto basado en Resultados. Módulo 3. Metodología de Marco Lógico*. Gobierno de México.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2023). *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Gobierno de México.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2025). *Guía para el diseño de indicadores estratégicos y de gestión*. Gobierno de México.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
1. Planeación	1.1 Elaboración del diagnóstico del Programa	Elaborar el diagnóstico del Programa identificando el problema público, las causas asociadas a la insuficiencia de recursos económicos para la permanencia escolar, la población objetivo y la justificación de la intervención pública, integrando los insumos necesarios para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados.	Sí. Documentado en el Diagnóstico del Programa S013, Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos, Matriz de Indicadores para Resultados y Reglas de Operación.
	1.2 Cuantificación de poblaciones	Estimar y actualizar la población potencial, objetivo y atendida mediante información estadística y registros educativos para determinar la cobertura anual del Programa.	Sí. Documentado en el Diagnóstico, Cuantificación de Poblaciones y Reglas de Operación.
	1.3 Programación presupuestaria	Determinar el presupuesto autorizado, los montos individuales de las becas, la cobertura estimada y la distribución de los recursos financieros para el ejercicio fiscal correspondiente.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación, Presupuesto autorizado y documentación programática del Programa.
	1.4 Programación de metas e indicadores	Establecer las metas físicas y financieras del Programa e integrar los indicadores de desempeño para el seguimiento de la operación.	Parcial. Documentado en la MIR y Fichas Técnicas; sin embargo, no se identificó una metodología formal para la actualización prospectiva de metas.
2. Difusión	2.1 Elaboración de la Convocatoria	Elaborar y aprobar la Convocatoria anual estableciendo requisitos, criterios de elegibilidad, calendario, documentación requerida y procedimiento	Sí. Documentado en la Convocatoria y Reglas de Operación.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
		de registro para las personas solicitantes.	
	2.2 Difusión institucional	Publicar la Convocatoria mediante el portal institucional, medios oficiales y canales de comunicación de la Secretaría de Educación para informar oportunamente a la población objetivo.	Sí. Documentado en la Convocatoria y Reglas de Operación.
	2.3 Atención y orientación a solicitantes	Brindar orientación a las personas interesadas respecto al proceso de registro, requisitos y documentación necesaria durante el periodo de recepción de solicitudes.	Parcial. Identificado en la operación y referido en las Reglas de Operación; no existe un protocolo específico documentado para la atención de usuarios.
3. Solicitud de apoyos	3.1 Registro de solicitudes	Recibir y registrar las solicitudes de beca presentadas por las personas aspirantes conforme a los requisitos establecidos en la Convocatoria.	Sí. Documentado en el Manual de Procedimientos de la SEQ, Reglas de Operación y Convocatoria.
	3.2 Integración de expedientes	Revisar e integrar los expedientes de las personas solicitantes verificando la documentación requerida para continuar con el proceso de evaluación.	Sí. Documentado en el Manual de Procedimientos y Reglas de Operación.
	3.3 Validación documental	Verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos mediante la revisión documental y la validación de la información presentada por las personas solicitantes.	Sí. Documentado en el Manual de Procedimientos y Reglas de Operación.
	3.4 Subsanar inconsistencias documentales	Revisar las observaciones detectadas durante la validación documental y permitir, cuando corresponda, la corrección de inconsistencias para continuar el proceso de evaluación.	Parcial. Se realizan actividades operativas de revisión; sin embargo, no se identificó un procedimiento formal de prevención o subsanación documentado.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
4. Selección de personas beneficiarias	4.1 Verificación de requisitos de elegibilidad	Evaluar el cumplimiento de los criterios de elegibilidad establecidos en las Reglas de Operación para determinar la procedencia de las solicitudes.	Sí. Documentado en el Manual de Procedimientos y Reglas de Operación.
	4.2 Evaluación y priorización de solicitudes	Analizar los expedientes aplicando los criterios de selección previstos por el Programa para integrar la relación de solicitudes procedentes.	Sí. Documentado en el Manual de Procedimientos y Reglas de Operación.
	4.3 Integración del padrón preliminar	Elaborar el padrón preliminar de personas beneficiarias con base en las solicitudes que cumplen los requisitos establecidos.	Sí. Documentado en el Manual de Procedimientos.
	4.4 Dictaminación y autorización	Validar y autorizar el padrón definitivo de personas beneficiarias para su incorporación al proceso de pago de las becas.	Sí. Documentado en el Manual de Procedimientos y Reglas de Operación.
5. Producción o generación de apoyos	5.1 Integración del padrón definitivo	Consolidar el padrón definitivo de beneficiarios que servirá como base para la generación de las órdenes de pago y la Programación financiera del Programa.	Sí. Documentado en el Manual de Procedimientos.
	5.2 Programación de la dispersión financiera	Preparar la información financiera y administrativa necesaria para la generación de órdenes de pago y Programación de la dispersión de los recursos.	Sí. Documentado en el Manual de Procedimientos.
	5.3 Validación financiera	Verificar la consistencia de la información financiera y administrativa requerida para autorizar la dispersión de los apoyos económicos.	Sí. Documentado en el Manual de Procedimientos.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
6. Distribución de apoyos	6.1 Generación de órdenes de pago	Elaborar y validar las órdenes de pago correspondientes a las personas beneficiarias autorizadas conforme al padrón definitivo.	Sí. Documentado en el Manual de Procedimientos.
	6.2 Dispersión de recursos	Gestionar la transferencia de recursos financieros hacia las instituciones o mecanismos autorizados para el pago de las becas.	Sí. Documentado en el Manual de Procedimientos y Reglas de Operación.
	6.3 Validación de la dispersión	Verificar la correcta ejecución de la dispersión financiera y atender las incidencias detectadas durante el proceso de pago.	Parcial. El procedimiento operativo se realiza; sin embargo, no se identificó un protocolo específico para la atención integral de incidencias financieras.
7. Entrega de apoyos	7.1 Publicación de resultados	Publicar los resultados oficiales del proceso de selección e informar la relación de personas beneficiarias del Programa.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación y Convocatoria.
	7.2 Notificación a personas beneficiarias	Comunicar a las personas beneficiarias la autorización de la beca y el procedimiento para recibir el apoyo económico.	Parcial. La actividad se desarrolla durante la operación, pero no existe un protocolo específico documentado.
7. Entrega de apoyos	7.3 Recepción del apoyo económico	Entregar el apoyo económico a las personas beneficiarias mediante los mecanismos autorizados por el Programa.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación y Manual de Procedimientos.
	7.4 Atención de incidencias	Atender problemas relacionados con la recepción del apoyo, inconsistencias administrativas o incidencias en los medios de pago.	Parcial. Se identificó durante las entrevistas; no existe procedimiento específico formalizado.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	8.1 Seguimiento de indicadores	Monitorear periódicamente el cumplimiento de metas e indicadores del Programa mediante la MIR y los reportes institucionales de avance.	Sí. Documentado en la MIR, Fichas Técnicas y reportes programáticos.
	8.2 Seguimiento de incidencias	Registrar y dar seguimiento administrativo a las incidencias detectadas durante la operación del Programa.	Sí. Documentado mediante registros administrativos y corroborado durante las entrevistas.
	8.3 Actualización del padrón de beneficiarios	Actualizar la información administrativa de las personas beneficiarias durante la operación del Programa.	Sí. Documentado mediante registros administrativos institucionales.
	8.4 Seguimiento de permanencia escolar	Verificar la continuidad educativa de las personas beneficiarias para fortalecer el monitoreo de los resultados del Programa.	Parcial. Existen referencias generales en las Reglas de Operación; no se identificó un procedimiento específico documentado.
	8.5 Evaluación de resultados educativos	Analizar la permanencia escolar, continuidad educativa y conclusión de estudios de las personas beneficiarias para valorar los resultados de la intervención pública.	No. No se identificó procedimiento formal documentado.
	8.6 Retroalimentación para la mejora continua	Incorporar sistemáticamente los resultados de evaluaciones, recomendaciones y hallazgos derivados de la operación para fortalecer el Programa.	No. No se identificó mecanismo institucional formalizado.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	8.7 Seguimiento a personas egresadas	Dar seguimiento a la trayectoria educativa posterior de las personas beneficiarias para generar evidencia sobre los efectos de la beca.	No. No se identificó procedimiento documentado.
9. Control interno	9.1 Comprobación del gasto	Integrar la documentación comprobatoria necesaria para acreditar el ejercicio de los recursos públicos destinados al Programa.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación y normativa financiera aplicable.
	9.2 Seguimiento y auditoría	Realizar revisiones, verificaciones y procesos de auditoría para supervisar el cumplimiento de la normativa aplicable.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación y marco normativo estatal.
	9.3 Transparencia y protección de datos personales	Publicar la información obligatoria del Programa y garantizar el tratamiento adecuado de los datos personales de las personas beneficiarias.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación y legislación aplicable en materia de transparencia.
	9.4 Contraloría Social	Promover la participación ciudadana en la vigilancia de la operación del Programa mediante los mecanismos institucionales establecidos.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación.
	9.5 Sistema de quejas y denuncias	Recibir, registrar y atender las inconformidades relacionadas con la operación del Programa.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación.
	9.6 Verificación de duplicidad de apoyos	Realizar cruces de información para identificar posibles duplicidades con otros Programas de becas y garantizar la correcta asignación de los apoyos.	Parcial. Existen controles administrativos durante la operación; no se identificó un procedimiento específico formalizado.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa.

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
1. Descripción de Componentes e Involucrados: ¿Se encuentra definida la secuencia de actividades, componentes y actores responsables del proceso?	Todos los procesos del MGP	Sí. La secuencia de actividades, componentes y actores responsables se encuentra definida en las Reglas de Operación, la Convocatoria anual y el Manual de Procedimientos de la Secretaría de Educación, particularmente en el procedimiento relativo a la selección, asignación y pago de becas económicas estatales. Estos instrumentos permiten identificar la participación de la Secretaría de Educación, el Departamento de Becas, el Comité Técnico, las instituciones educativas y las áreas administrativas vinculadas con la operación del Programa.
2. Consistencia con Indicadores: ¿Existe una consistencia clara entre la operación real del proceso y los indicadores de gestión de la MIR?	Planeación y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	Parcial. La MIR permite dar seguimiento a metas de cobertura y entrega de apoyos; sin embargo, no mide de manera suficiente el desempeño operativo de los procesos, los tiempos de atención, la eficiencia en la validación documental, la resolución de incidencias o los resultados educativos asociados a permanencia, continuidad y conclusión escolar.
3. Límites de Procesos: ¿Se encuentran delimitadas las entradas, salidas y puntos de articulación de este proceso con los precedentes y subsecuentes?	Todos los procesos del MGP	Sí. Las entradas, salidas y puntos de articulación se encuentran delimitados de manera funcional. La solicitud e integración documental alimenta la validación; ésta permite la selección de beneficiarios; el padrón definitivo sirve como insumo para la Programación financiera y la distribución de recursos; y la entrega de apoyos genera información para seguimiento, monitoreo y control interno.

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
4a. Insumo - Tiempo: ¿El tiempo real de ejecución del proceso es el adecuado y se apega a la planificación oficial del Programa?	Producción, Solicitud y Entrega	Parcial. El Programa cuenta con calendarios generales establecidos en la Convocatoria y las Reglas de Operación; sin embargo, algunos tiempos operativos pueden variar por el volumen de solicitudes, la carga de validación documental, la integración del padrón y la atención de incidencias relacionadas con la entrega o dispersión de los apoyos.
4b. Insumo - Personal: ¿El personal operativo es suficiente en cantidad, cuenta con el perfil técnico idóneo y recibe capacitación continua?	Producción, Solicitud y Entrega	Parcial. El personal responsable cuenta con conocimiento operativo y experiencia para ejecutar las actividades sustantivas del Programa. Por otra parte, algunos subprocesos dependen del conocimiento acumulado de los operadores y carecen de protocolos específicos suficientemente formalizados, lo que puede generar riesgos ante cambios de personal o incrementos en la demanda.
4c. Insumo - Financiero: ¿Los recursos financieros asignados al proceso son suficientes, oportunos y se ejercen con transparencia?	Producción, Solicitud y Entrega	Sí. Los recursos financieros autorizados permiten operar la asignación y pago de becas conforme a las metas Programadas. La operación se encuentra vinculada con procedimientos administrativos y financieros que permiten integrar padrones, Programar pagos y documentar el ejercicio de los recursos públicos.
4d. Insumo - Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura física y el equipamiento tecnológico adecuado para operar el proceso sin contratiempos?	Producción, Solicitud, Distribución y Entrega	Parcial. El Programa cuenta con una plataforma informática especializada que permite registrar solicitudes, integrar expedientes, administrar estatus, consolidar padrones y generar reportes operativos. Sin embargo, se identifican áreas de oportunidad para fortalecer la infraestructura tecnológica orientada al seguimiento de resultados educativos, la trazabilidad posterior a la entrega del apoyo y la sistematización de información para evaluación.

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
5. Articulación de Productos: ¿Las salidas o productos de este proceso sirven directamente como insumos funcionales para el proceso subsecuente?	Todos los procesos del MGP	Sí. Existe una articulación secuencial adecuada entre procesos. La Planeación genera los instrumentos normativos y metas; la Difusión habilita la Solicitud; la validación de expedientes permite la Selección; el padrón definitivo alimenta la Producción y Distribución de apoyos; la Entrega genera registros para Seguimiento; y la información generada sirve como base para Control interno.
6. Sistemas de Información: ¿Los sistemas de información del proceso funcionan como fuentes de monitoreo eficientes y están integrados de manera centralizada?	Todos los procesos del MGP	Sí. El Programa dispone de sistemas de información y registros administrativos que permiten administrar solicitudes, controlar expedientes, integrar padrones, generar reportes y dar seguimiento a la operación. Estos mecanismos fortalecen la trazabilidad y centralización de la información, particularmente en las etapas de selección y asignación de apoyos.
7. Coordinación Institucional: ¿Existe una coordinación formal y efectiva entre los actores, dependencias o niveles de gobierno involucrados?	Todos los procesos del MGP	Sí. Se identifica coordinación entre la Secretaría de Educación, el Departamento de Becas, el Comité Técnico, las instituciones educativas y las áreas administrativas que intervienen en la operación. Esta articulación permite mantener continuidad entre solicitud, validación, selección, integración del padrón, distribución financiera y entrega de los apoyos.

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
8. Pertinencia: ¿El proceso es pertinente y responde adecuadamente al contexto socioeconómico y territorial en el que opera?	Todos los procesos del MGP	Sí. El Programa responde a una problemática asociada a la permanencia escolar de estudiantes de educación básica en condiciones de vulnerabilidad económica. La focalización territorial y socioeconómica permite orientar los apoyos hacia población con mayores necesidades, manteniendo coherencia con el propósito de contribuir a la continuidad educativa.
9. Importancia Estratégica: Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.	Todos los procesos del MGP	Sí. La operación del Programa es estratégica para contribuir a la permanencia escolar de niñas, niños y adolescentes en educación básica. La entrega de becas económicas atiende una barrera relevante asociada a la insuficiencia de recursos familiares y se vincula con los objetivos educativos estatales orientados a continuidad y conclusión escolar.
10. Satisfacción de personas beneficiarias: ¿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	No. No se identificaron instrumentos sistemáticos, como encuestas de satisfacción o mecanismos institucionalizados de retroalimentación, que permitan conocer la percepción de la población beneficiaria respecto a la claridad de la convocatoria, la atención recibida, la oportunidad de la entrega o la utilidad del apoyo económico.

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
11. Cuellos de botella: ¿Se identifican obstáculos logísticos, estructurales o cuellos de botella que limiten la fluidez en la operación del proceso?	Todos los procesos del MGP	Sí. Se identifican cuellos de botella asociados a la limitada medición de resultados educativos, la ausencia de protocolos específicos para incidencias durante la dispersión o entrega de apoyos, la falta de instrumentos de satisfacción de beneficiarios y la dependencia de algunos procesos complementarios respecto del conocimiento operativo del personal. Estos factores limitan la consolidación de una gestión plenamente orientada a resultados y mejora continua.

Fuente: Elaboración propia.

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

Elemento de valoración	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
1. Normatividad: Identificación de documentos que normen los procesos.	Suficiente	5	El Programa cuenta con Reglas de Operación, Convocatoria anual, Matriz de Indicadores para Resultados y el Manual de Procedimientos de la Secretaría de Educación de Quintana Roo, particularmente el procedimiento "Proceso de selección para la asignación y pago de becas económicas estatales", el cual documenta actividades, responsables y flujo operativo para la asignación y pago de becas. En conjunto, estos instrumentos proporcionan una base normativa suficiente para regular los principales procesos del Programa.
2. Conocimiento: Si son del conocimiento de todas las personas operadoras de los procesos documentados.	Eficiencia	5	La información obtenida durante las entrevistas evidencia que el personal responsable conoce los procedimientos establecidos en las Reglas de Operación, la Convocatoria y los procedimientos institucionales de la Secretaría de Educación. Asimismo, existe coordinación entre las áreas responsables de la validación, selección y pago de los apoyos, lo que favorece la correcta ejecución de las actividades sustantivas.
3. Estandarización: Si los procesos están estandarizados, es decir, si son utilizados por todas las instancias ejecutoras.	Eficiencia	5	Los requisitos de elegibilidad, procedimientos de recepción de solicitudes, validación documental, selección de beneficiarios y pago de becas se encuentran definidos en instrumentos normativos y operativos de aplicación general. La existencia de procedimientos institucionales favorece la ejecución homogénea de las actividades y reduce la discrecionalidad durante la operación del Programa.

Elemento de valoración	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
4. Monitoreo: 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 dispone de indicadores contenidos en la MIR, Fichas Técnicas y reportes institucionales para dar seguimiento al cumplimiento de metas de cobertura y entrega de apoyos. Sin embargo, la información generada se concentra principalmente en aspectos operativos y administrativos, identificándose áreas de oportunidad para fortalecer el seguimiento de resultados asociados a permanencia escolar, continuidad educativa y conclusión de estudios de la población beneficiaria.
5. Mejora Continua: Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	Pertinente	3	Se identifican ajustes operativos derivados de la experiencia institucional acumulada y de los procesos de revisión interna. Sin embargo, no se observaron procedimientos formalizados que documenten de manera sistemática la incorporación de hallazgos de evaluaciones, retroalimentación de beneficiarios, análisis de incidencias o mecanismos permanentes de mejora continua orientados al fortalecimiento de los procesos.
6. Medios de Verificación: Áreas de mejora en los medios de verificación de los indicadores que integran la MIR.	Pertinente	2	Los indicadores cuentan con medios de verificación institucionales sustentados en registros administrativos, padrones de beneficiarios, reportes programáticos y bases de datos oficiales. Sin embargo, persisten oportunidades de mejora relacionadas con la integración de información académica de seguimiento, la trazabilidad de algunos registros y la generación de evidencia que permita medir de manera más robusta los resultados educativos asociados al Programa.
Total		23	El resultado evidencia que el Programa dispone de una base normativa y operativa sólida para desarrollar sus principales procesos. Aun así, persisten áreas de oportunidad relacionadas con la formalización de procedimientos complementarios, el fortalecimiento del monitoreo de resultados educativos, la incorporación de mecanismos sistemáticos de mejora continua y el desarrollo de indicadores que permitan evaluar con mayor precisión la contribución del Programa a la permanencia escolar.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Matriz de análisis de género.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
1. Planeación	Base: ¿El Programa considera brechas de género en su diagnóstico?	Parcial	Variable: Sexo (No) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: El diagnóstico identifica la insuficiencia de recursos económicos como factor asociado a la permanencia escolar; sin embargo, no desarrolla un análisis específico sobre posibles brechas entre niñas y niños en abandono, rezago, permanencia o conclusión de educación básica. Recomendación: Incorporar un diagnóstico empírico con enfoque de género que analice las diferencias entre niñas y niños en permanencia escolar y conclusión educativa.
1. Planeación	Adicional: ¿La problemática pública y la población objetivo incorporan información desagregada que permita identificar diferencias entre niñas y niños en materia de permanencia y conclusión escolar?	Parcial	Variable: Sexo/ trayectoria educativa (No) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: La definición de la población objetivo se concentra en condiciones de vulnerabilidad económica y focalización territorial, sin incorporar de manera explícita información desagregada por sexo para justificar brechas diferenciadas. Recomendación: Integrar información estadística desagregada por sexo en la caracterización de las poblaciones potencial, objetivo y atendida.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
2. Difusión	Base: ¿La difusión llega de igual forma a mujeres y hombres?	Parcial	Variable: Sexo / territorio (Parcial) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: La difusión se realiza mediante medios institucionales y canales escolares; sin embargo, no se identifican estrategias diferenciadas para asegurar que la información llegue a hogares con mayores barreras territoriales, tecnológicas o lingüísticas. Recomendación: Diversificar los canales de difusión mediante materiales impresos, apoyo de planteles y coordinación territorial en zonas de mayor vulnerabilidad.
2. Difusión	Adicional: ¿Existen mecanismos específicos para asegurar que la información llegue a niñas y niños pertenecientes a grupos vulnerables, comunidades indígenas o zonas de atención prioritaria?	Parcial	Variable: Territorio/ brecha digital (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: No se identifican materiales diferenciados ni estrategias específicas para comunidades indígenas o localidades con limitada conectividad. Recomendación: Incorporar materiales de difusión con pertinencia territorial y, cuando corresponda, traducción a lenguas indígenas predominantes.
3. Solicitud	Base: ¿Los requisitos limitan el acceso de mujeres?	No	Variable: Tiempo / cuidados (No) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: Los requisitos son homogéneos para toda la población objetivo y no establecen condiciones que limiten de forma diferenciada el acceso de niñas o niños. Recomendación: Mantener requisitos simples, objetivos y no discriminatorios.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
3. Solicitud	Adicional: ¿Existen mecanismos para apoyar a las familias que presentan dificultades administrativas o tecnológicas durante el proceso de solicitud?	Parcial	Variable: Brecha digital (No) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: Existen mecanismos operativos de orientación; sin embargo, no se identificó un procedimiento formal de prevención o subsanación documental para corregir inconsistencias antes de la dictaminación. Recomendación: Instituir un periodo formal de corrección documental y asistencia a familias con barreras tecnológicas o administrativas.
4. Selección de personas Beneficiarios	Base: ¿Los criterios de selección generan sesgos?	No	Variable: Sexo (No) Fuente: Bases de datos (Sí)	Hallazgo: Los criterios de selección se aplican de forma objetiva, priorizando vulnerabilidad económica y condiciones definidas en la normativa, sin establecer restricciones por sexo. Recomendación: Conservar criterios objetivos de selección y mantener controles que eviten discrecionalidad.
4. Selección de personas Beneficiarias	Adicional: ¿La información disponible permite identificar la distribución de personas beneficiarias por sexo y evaluar posibles diferencias en la asignación de apoyos?	Sí	Variable: Sexo (No) Fuente: Bases de datos (Sí)	Hallazgo: El Programa cuenta con registros administrativos que permiten identificar la distribución de beneficiarios por sexo. Recomendación: Generar reportes periódicos de cobertura por sexo, municipio, nivel educativo y condición de vulnerabilidad.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
5. Producción de los Apoyos	Base: ¿Los bienes o apoyos responden a necesidades diferenciadas?	Parcial	Variable: Tipo de apoyo (Parcial) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: La beca económica es uniforme para toda la población beneficiaria y atiende una barrera financiera general, sin incorporar un análisis específico sobre factores diferenciados que afecten la permanencia escolar de niñas y niños. Recomendación: Analizar si las causas de abandono y permanencia presentan diferencias por sexo para valorar apoyos complementarios.
5. Producción de los Apoyos	Adicional: ¿El diseño de las becas considera factores específicos que afectan de manera distinta la permanencia escolar de niñas y niños?	Parcial	Variable: Permanencia escolar/ sexo (No) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: No se identifican criterios diferenciados en el diseño del apoyo que permitan atender problemáticas específicas de niñas o niños. Recomendación: Incorporar evidencia educativa desagregada por sexo para valorar la pertinencia de estrategias complementarias de acompañamiento.
6. Distribución de Apoyos	Base: ¿La logística de traslado afecta más a las mujeres?	Parcial	Variable: Ubicación (Parcial) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: La distribución financiera se realiza mediante mecanismos institucionales; sin embargo, no se identifican reportes que permitan conocer si las incidencias de dispersión afectan de manera diferenciada a niñas o niños beneficiarios. Recomendación: Registrar incidencias de dispersión y pago con variables desagregadas por sexo, municipio y tipo de incidencia.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
6. Distribución de Apoyos	Adicional: ¿Existen procedimientos específicos para atender incidencias relacionadas con cuentas bancarias o medios de pago incorporando información desagregada por sexo?	Parcial	Variable: Incidencias bancarias/ Sexo (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Se atienden incidencias de pago de forma operativa, pero no se identificó un protocolo formal documentado que incorpore análisis diferenciado por sexo. Recomendación: Formalizar un protocolo de atención de incidencias financieras con tiempos de respuesta y registros desagregados por sexo.
7. Entrega de Apoyos	Base: ¿Los horarios de entrega dificultan el acceso?	Parcial	Variable: Tiempo (Parcial) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: La entrega de apoyos se encuentra regulada; sin embargo, no se identifican análisis sobre posibles diferencias en la recepción efectiva del apoyo entre niñas y niños. Recomendación: Monitorear la entrega efectiva de apoyos por sexo y documentar rezagos o incidencias diferenciadas.
7. Entrega de Apoyos	Adicional: ¿Existen mecanismos de atención diferenciada para resolver incidencias que afecten la recepción oportuna de los apoyos?	Parcial	Variable: Incidencias de entrega / sexo. (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Las incidencias se atienden administrativamente, pero no existe un procedimiento documentado que permita identificar efectos diferenciados por sexo. Recomendación: Incorporar campos de sexo y tipo de incidencia en los registros de atención y resolución.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	Base: ¿Se monitorea y evalúa el Programa con datos desagregados por sexo?	Parcial	Variable: Indicadores MIR (No) Fuente: MIR (Sí)	Hallazgo: El padrón permite identificar población beneficiaria por sexo; sin embargo, la MIR no incorpora indicadores que obliguen a reportar resultados diferenciados. Recomendación: Actualizar las fichas técnicas para incluir desagregación por sexo en cobertura, permanencia y conclusión escolar.
	Adicional: ¿Existen mecanismos para medir el efecto de las becas sobre la permanencia, continuidad o conclusión escolar diferenciada entre niñas y niños?	No	Variable: Permanencia / eficiencia terminal / sexo (No) Fuente: Documentos / Entrevistas (Sí)	Hallazgo: No se identifican mecanismos sistemáticos para medir efectos educativos diferenciados por sexo. Recomendación: Diseñar indicadores y reportes de seguimiento que vinculen becas otorgadas con permanencia, continuidad y conclusión escolar por sexo.
9. Control Interno	Base: ¿Los mecanismos para interponer quejas y denuncias son accesibles para las mujeres en zonas vulnerables y permiten identificar casos de discriminación?	Parcial	Variable: Brecha digital / Acceso (Parcial) Fuente: Entrevistas y ROP (Sí)	Hallazgo: Existen registros administrativos y mecanismos de control, pero no se identifican reportes sistemáticos de control interno que analicen diferencias por sexo en acceso, incidencias o resultados. Recomendación: Incorporar reportes periódicos de control interno con cruces por sexo, municipio, nivel educativo y tipo de incidencia.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
9. Control Interno	Adicional: ¿Los procesos de supervisión permiten identificar posibles diferencias en el acceso o permanencia de niñas y niños beneficiarios?	Parcial	Variable: Supervisión / permanencia / sexo (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: La supervisión se concentra en el cumplimiento administrativo del Programa y no en la identificación de brechas de género o resultados diferenciados. Recomendación: Incorporar revisiones periódicas sobre acceso, permanencia y continuidad educativa desagregadas por sexo dentro de los procesos de control interno.

Fuente: Elaboración propia.

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

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria?	Análisis
1. Diagnóstico con Enfoque de Género: El diagnóstico o documento de diseño identifica cuantitativa y cualitativamente las brechas de género específicas del sector que el Programa busca reducir.	Sí	El diagnóstico identifica la problemática asociada a la insuficiencia de recursos económicos que afecta la permanencia escolar de niñas, niños y adolescentes en educación básica.
2. Padrón Desagregado por Sexo: El Programa cuenta con un padrón único de beneficiarios o base de datos de beneficiarios que permite identificar de forma automatizada y desagregada el número de mujeres y hombres atendidos.	Sí	El Programa cuenta con registros administrativos y padrones de beneficiarios que permiten identificar a la población atendida mediante variables de sexo, edad, nivel educativo y ubicación territorial. Esta información posibilita la generación de estadísticas desagregadas para el seguimiento de la cobertura y distribución de los apoyos.
3. Acciones Afirmativas u Operación Inclusiva: Existen criterios formales en las Reglas de Operación (ROP) o lineamientos (como puntajes extra, cuotas de género o facilidades de horario) para favorecer el acceso y permanencia de las mujeres.	Parcial	El Programa incorpora criterios de focalización asociados a condiciones de vulnerabilidad económica, Zonas de Atención Prioritaria y otras condiciones sociales; sin embargo, no se identifican acciones afirmativas específicas dirigidas a niñas o niños para reducir brechas de género dentro de la población objetivo. La operación es inclusiva, pero no contempla mecanismos diferenciados de atención por sexo.

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria?	Análisis
4. Indicadores de Género en la MIR: Existen indicadores de Propósito o Componente en la MIR que miden el impacto del Programa en la reducción de brechas de género o, al menos, reportan metas desagregadas por sexo.	Parcial	La MIR cuenta con indicadores orientados al seguimiento de cobertura, entrega de becas y conclusión del ciclo escolar; sin embargo, no se identifican indicadores específicos que permitan medir resultados diferenciados entre niñas y niños ni el efecto de la intervención sobre posibles brechas de permanencia, continuidad o eficiencia terminal. Tampoco se observan mecanismos sistemáticos para reportar resultados educativos desagregados por sexo.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Guion de entrevista

Planeación

El evaluador comienza la entrevista mencionando el concepto de proceso de planeación y pregunta sobre 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 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

¿La problemática pública y la población objetivo incorporan información desagregada que permita identificar diferencias entre niñas y niños en materia de permanencia y conclusión escolar?

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

¿Existen mecanismos específicos para asegurar que la información llegue a niñas y niños pertenecientes a grupos vulnerables, comunidades indígenas o zonas de atención prioritaria?

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 ONU³:

- Estado de digitalización 1: trámites y servicios que se encuentran en estado informativo;
- Estado de digitalización 2: trámites y servicios que cuentan con interfaces de comunicación unidireccional;
- Estado de digitalización 3: trámites y servicios que permiten realizar transacciones; y

³ Para mayor información, referirse a "Figure A.4. The four stages of online service development" en los Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional, disponible en http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/67232/ti_1_pgcm_bases_lineam_tys.pdf y a United Nations E-Government Survey 2014 (página 195) disponible en https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf.

- Estado de digitalización 4: trámites y servicios que el usuario puede ejecutar de principio a fin por medio de dispositivos digitales.

Preguntas adicionales específicas

¿Existen mecanismos para apoyar a las familias que presentan dificultades administrativas o tecnológicas durante el proceso de solicitud?

Selección de personas beneficiarias

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

Aspectos a valorar en el proceso

Existencia de una metodología o método para la selección de personas beneficiarias de los bienes y/o servicios del Programa. Identificar si metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados.

Ahondar si la selección de personas beneficiarias del Programa es un proceso transparente e imparcial. Identificar si el resultado de la selección es público. (cuando aplique)

Preguntar si 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

¿La información disponible permite identificar la distribución de personas beneficiarias por sexo y evaluar posibles diferencias en la asignación de apoyos?

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

¿El diseño de las becas considera factores específicos que afectan de manera distinta la permanencia escolar de niñas y niños?

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

¿Existen procedimientos específicos para atender incidencias relacionadas con cuentas bancarias o medios de pago incorporando información desagregada por sexo?

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

¿Existen mecanismos de atención diferenciada para resolver incidencias que afecten la recepción oportuna de los apoyos?

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 mecanismos para medir el efecto de las becas sobre la permanencia, continuidad o conclusión escolar diferenciada entre niñas y niños?

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

¿Los procesos de supervisión permiten identificar posibles diferencias en el acceso o permanencia de niñas y niños beneficiarios?