



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

SEBIEN
SECRETARÍA DE
BIENESTAR

CARAVANA DEL BIENESTAR

evalUare
expertos en políticas públicas



Informe final de la Evaluación de
Procesos del Programa Presupuestario
del Ejercicio Fiscal 2025,
S022 - **FARO del Bienestar de la
Secretaría de Bienestar**

Programa Anual de Evaluación 2026

GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO

SECRETARÍA DE BIENESTAR

Directorio:

Luis Pablo Bustamante Beltrán

Secretario de Bienestar

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, S022- FARO del Bienestar de la Secretaría de Bienestar

Elaboró:

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

Eder Jesús Noda Ramírez

Coordinador de la Evaluación

Luis Enrique Ordoñez

Jackelin Rendon Tejeda

Víctor Adrián Morales Linares

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>10</i>
Alcance.....	10
Metodología	11
Evaluación de procesos	19
<i>I. Ficha identificativa del programa presupuestario.....</i>	<i>19</i>
<i>II. Descripción del Programa presupuestario.....</i>	<i>21</i>
<i>III. Análisis del diseño del Pp.....</i>	<i>24</i>
<i>IV. Identificación y análisis de procesos.....</i>	<i>86</i>
<i>V. Matriz de análisis de género.....</i>	<i>127</i>
<i>VI. Hallazgos y resultados.....</i>	<i>142</i>
<i>VII. Análisis FODA.....</i>	<i>157</i>
<i>VIII. Conclusiones</i>	<i>162</i>
Ficha técnica.....	164

Referencias.....	165
-------------------------	------------

Anexos.....	167
--------------------	------------

Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos	167
--	------------

<i>Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa</i>	<i>174</i>
--	------------

<i>Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa.....</i>	<i>177</i>
---	------------

<i>Anexo 4. Matriz de análisis de género.....</i>	<i>179</i>
---	------------

<i>Anexo 5. Cédula de valoración de transversalización de la perspectiva de género.....</i>	<i>187</i>
---	------------

<i>Anexo 6. Guion de entrevista.....</i>	<i>190</i>
--	------------

Resumen Ejecutivo

El presente **Resumen Ejecutivo** corresponde a la **Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario S022 “FARO del Bienestar”**, operado por la Secretaría de Bienestar del Estado de Quintana Roo, realizada en el marco del Programa Anual de Evaluación 2026 para el ejercicio fiscal 2025. La evaluación integra los resultados del análisis del diseño y de los procesos operativos del programa con el propósito de valorar la pertinencia de su intervención, la consistencia de su diseño metodológico y el desempeño de su gestión, generando información útil para fortalecer la toma de decisiones y mejorar la gestión para resultados.

El Programa S022 tiene como objetivo ampliar las oportunidades de desarrollo de personas en condiciones de vulnerabilidad mediante acciones de formación artística, cultural y de oficios, así como la entrega de apoyos en especie para el fortalecimiento de proyectos productivos. Su operación se desarrolla a través de las modalidades **Fábrica de Artes y Oficios del Bienestar (FORACC)** y **Fortalecimiento de los Oficios (FORO)**, orientadas a impulsar la inclusión social, el desarrollo comunitario y el fortalecimiento de capacidades de la población beneficiaria.

La evaluación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo que combinó el análisis documental de gabinete con entrevistas semiestructuradas realizadas al personal directivo y operativo responsable del programa. Para el análisis de la operación se utilizó el **Modelo General de Procesos (MGP)**, mediante el cual se revisaron las etapas de planeación, difusión, solicitud, selección, producción, distribución,

entrega, seguimiento y control interno. Asimismo, se incorporó un análisis de la transversalización de la perspectiva de género tanto en el diseño como en la operación del programa.

En materia de diseño, se identificó que el programa mantiene una adecuada alineación con los instrumentos de planeación federal, estatal y sectorial, además de contar con Reglas de Operación que establecen las bases para su ejecución. No obstante, el análisis evidenció áreas de oportunidad en la definición del problema público, el fortalecimiento del diagnóstico y la lógica causal de la intervención. De igual forma, la Matriz de Indicadores para Resultados presenta oportunidades de mejora en la formulación de sus objetivos, la construcción de indicadores y la definición de medios de verificación que permitan medir con mayor precisión el desempeño y los resultados alcanzados.

Respecto a la operación, la evaluación muestra que el programa presenta procesos funcionales y una adecuada coordinación entre las áreas responsables de su ejecución, lo que ha permitido mantener la prestación continua de los servicios y apoyos dirigidos a la población objetivo. Destacan como fortalezas el conocimiento técnico del personal operativo, la coordinación institucional y la capacidad de adaptación de los equipos de trabajo para atender las necesidades de la población beneficiaria.

Sin embargo, la evaluación también identificó que una parte importante de la operación continúa sustentándose en prácticas institucionales no completamente formalizadas. La ausencia de manuales

de procedimientos actualizados y de una documentación integral de los procesos genera dependencia del conocimiento del personal y limita la estandarización de la operación. Asimismo, los mecanismos de seguimiento, monitoreo y mejora continua requieren fortalecerse para generar información estratégica que permita evaluar el desempeño operativo y retroalimentar la toma de decisiones.

En cuanto a la perspectiva de género, se observó que el programa incorpora principios de igualdad y no discriminación en sus instrumentos normativos y dispone de información de personas beneficiarias desagregada por sexo, lo que constituye un avance importante para el análisis de la cobertura. No obstante, aún existen áreas de oportunidad para incorporar un enfoque de género más robusto en el diagnóstico, en la formulación de indicadores y en el seguimiento de resultados, de manera que sea posible identificar las brechas diferenciadas entre mujeres y hombres y medir la contribución del programa a la igualdad sustantiva.

Los hallazgos obtenidos permiten concluir que el Programa Presupuestario S022 FARO del Bienestar constituye una intervención pertinente para fortalecer el desarrollo comunitario y ampliar las oportunidades de inclusión social de la población en condiciones de vulnerabilidad. El programa cuenta con una estructura operativa que ha permitido cumplir con la prestación de sus bienes y servicios; sin embargo, su consolidación institucional requiere fortalecer la documentación de procesos, perfeccionar los instrumentos de planeación y monitoreo, y mejorar la calidad de los indicadores estratégicos y de gestión.

En este sentido, las principales recomendaciones se orientan a actualizar el diagnóstico del programa, fortalecer la lógica de la Matriz de Indicadores para Resultados, formalizar los procedimientos operativos mediante instrumentos normativos, consolidar mecanismos de seguimiento y mejora continua e incorporar de manera transversal la perspectiva de género. Lo anterior, permitirá incrementar la eficiencia, la transparencia y la capacidad institucional del programa, fortaleciendo su contribución al bienestar social y asegurando una gestión orientada a resultados para beneficio de la población del estado de Quintana Roo.

Introducción

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

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

Finalmente, los apartados VI, VII y VIII concentran la síntesis valorativa de los resultados obtenidos. Estas secciones agrupan detalladamente los hallazgos y recomendaciones; el diagnóstico de

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); y las conclusiones derivadas del ejercicio evaluativo.

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

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

Objetivos

Objetivo General

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del **Programa Presupuestario S022- FARO del Bienestar**, mediante la realización de un análisis y valoración de sus procesos operativos, a fin de generar información que permita orientar su ejecución hacia 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 programa presupuestario 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 S022, 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.

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.

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 **S022**. 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:** Departamento de Fomento a la Participación Social y personal analista que brinda apoyo en la logística y seguimiento.

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

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

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

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

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

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

Perspectiva de género

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

En este sentido, el análisis contempló la identificación de posibles brechas, barreras o diferencias en el acceso, operación y atención del Programa entre mujeres y hombres, considerando elementos

relacionados con una matriz de análisis de género definida por medio de la valoración de ítems aplicados en la entrevista semiestructurada de campo por cada proceso, de acuerdo a las siguientes variables:

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

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

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

Además de lo anterior, también se revisó la existencia de instrumentos, registros o prácticas operativas que permitieran identificar condiciones diferenciadas de acceso, participación o atención de la

población beneficiaria desde una perspectiva de igualdad y no discriminación.

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

Evaluación de procesos

I. Ficha identificativa del programa presupuestario

Cuadro 1. Datos de identificación del Programa presupuestario E022.

Elemento	Descripción
Clave y nombre del programa presupuestario	S022 - FARO del Bienestar
Clasificación programática	Clasificación S - Subsidios sujetos a Reglas de Operación
Dependencia responsable	Secretaría de Bienestar
Unidad responsable	Dirección de FARO
Año de creación	2020
Población objetivo	8,800 (Ocho mil ochocientos) Personas programadas a beneficiar en el ejercicio 2025
Población atendida (desglosado por sexo y grupos etarios)	5979 (Cinco mil novecientos setenta y nueve) Personas atendidas en el ejercicio 2025. Desglosadas por 143 (Ciento cuarenta y tres) Hombres y 5836 (Cinco mil ochocientos treinta y seis) Mujeres. Nota. - La información por grupo etario no fue identificada en las fuentes de información proporcionadas.
Cobertura territorial	Estado de Quintana Roo

Fuente: Elaboración propia.

II. Descripción del Programa presupuestario

El Programa Presupuestario S022 “FARO del Bienestar”, operado por la Secretaría de Bienestar del Estado de Quintana Roo, tiene como propósito contribuir al bienestar social de las personas en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad mediante acciones desarrolladas en la Fábrica de Artes y Oficios (FARO), orientadas al fortalecimiento de capacidades humanas, culturales, educativas, comunitarias y de emprendimiento. El programa busca generar igualdad de oportunidades a través de actividades vinculadas con disciplinas artísticas, medios audiovisuales, herramientas digitales y oficios comunitarios, promoviendo además la cohesión social, la convivencia pacífica y la salvaguarda de los derechos culturales.

La población objetivo del programa está conformada por personas en situación de pobreza y vulnerabilidad social del estado de Quintana Roo, particularmente habitantes de zonas urbanas y rurales con alto grado de marginación, quienes presentan limitaciones de acceso a oportunidades educativas, culturales, de expresión, comunicación y emprendimiento. Para el ejercicio fiscal 2025, el programa proyecta beneficiar a 8,800 (Ocho mil ochocientos) personas. Asimismo, se identifica como población potencial a personas en situación de pobreza conforme a estimaciones del Coneval.

En cuanto a su cobertura geográfica, el programa tiene alcance estatal y opera en el estado de Quintana Roo, priorizando comunidades y zonas de atención con condiciones de vulnerabilidad social y económica. La focalización de la población beneficiaria se realiza con base en criterios

y metodologías establecidas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval).

Entre los apoyos y servicios que entrega el programa destacan: la realización de talleres, cursos, eventos culturales y comunitarios; acciones para el desarrollo de habilidades y capacidades en disciplinas artísticas, oficios y medios audiovisuales y digitales; así como la entrega de apoyos en especie destinados al fortalecimiento de oficios para personas en situación de pobreza y vulnerabilidad incorporadas al programa.

Respecto a las principales características de su operación, el programa se implementa mediante acciones gestionadas y ejecutadas en los espacios FARO del Bienestar, donde se desarrollan actividades formativas, culturales y comunitarias enfocadas en el desarrollo humano y el fortalecimiento del tejido social. Asimismo, contempla la participación de organizaciones de la sociedad civil y agentes culturales, quienes contribuyen a la difusión, formación y acompañamiento de las actividades del programa. La operación del programa se sustenta en indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento basados en listas de asistencia, registros fotográficos y padrones de comunidades atendidas.

Es menester mencionar que el Programa presupuestario se encuentra alineado en su Plan Estatal de Desarrollo al Objetivo de “garantizar en bienestar social de las y los quintanarroenses en situaciones de pobreza, marginación y vulnerabilidad para mejorar su calidad de vida” (01-01), así como a “impulsar, coordinar y supervisar el desarrollo de acciones ejecutadas por agentes culturales, comunitarios, sociales y OSC del estado

de Quintana Roo que fomenten la cultura, la economía de mujer y de las población vulnerable” (Ped, 2023).

III. Análisis del diseño del Pp

El presente apartado tiene como objetivo analizar los principales elementos del diseño del Pp S022 – FARO del Bienestar de la Secretaría de Bienestar, 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.

El presente apartado tiene como objetivo analizar el diseño del Programa Presupuestario *S022 FARO del Bienestar* a través de las siguientes preguntas de evaluación:

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

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

El programa presupuestario S022 – FARO del Bienestar, presenta un documento diagnóstico que incorpora elementos relevantes para sustentar la problemática pública, particularmente en la identificación de la población objetivo, el uso de fuentes oficiales (INEGI y CONEVAL), la contextualización territorial en el estado de Quintana Roo, su problema central, lógica causal y la alineación estratégica con los instrumentos de planeación aplicables.

En cuanto a la definición del problema, el diagnóstico presenta una problemática específica; sin embargo, su formulación no se apega a la sintaxis establecida por la Metodología del Marco Lógico (MML), la cual señala que el problema central debe expresarse como una situación negativa existente que afecta a una población determinada, evitando su formulación como ausencia de soluciones o falta de servicios¹, ya que se expresa como ausencia de acceso, una práctica no recomendada metodológicamente, además, concentra múltiples dimensiones simultáneas (educativas, culturales, de emprendimiento, expresión y comunicación), lo que dificulta identificar el problema central y su lógica causal.

En lo que respecta al análisis causal, el programa cuenta con un árbol de problemas MML-02 y un árbol de objetivos MML-03, lo que acredita la existencia de los instrumentos metodológicos que sustentan la lógica causal de la intervención. No obstante, se identifican áreas de oportunidad en la profundidad y consistencia de dichos instrumentos.

¹ Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social [ILPES], 2005.

Asimismo, tanto las causas como los efectos presentan un desarrollo limitado: se identifica únicamente una causa directa (espacios públicos insuficientes para la impartición de talleres) y una causa indirecta (incremento en la delincuencia), sin que se documenten otras dimensiones causales relevantes que permitan explicar de manera integral la problemática pública.

En congruencia con lo anterior, el árbol de objetivos refleja las mismas limitaciones estructurales, ya que el objetivo central que se identifica como “Personas cuyas condiciones socioeconómicas y culturales les permita tener acceso a oportunidades educativas, de emprendimiento, de expresión, culturales y comunicación preferentemente para un bienestar social”, reproduce la redacción del problema, que se identifica con la misma definición, sin ajustarse plenamente a la sintaxis recomendada por la MML. Por ello, si bien la existencia de ambos instrumentos representa un avance metodológico, es necesario fortalecer su desarrollo para que reflejen con mayor precisión la lógica causal de la intervención y sean consistentes con el diagnóstico y la Matriz de Indicadores para Resultados.

Por otro lado, en materia de alineación estratégica, el documento no hace referencia a una vinculación explícita con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo ni con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que limita la trazabilidad estratégica del programa.

Asimismo, respecto a la cuantificación y caracterización de poblaciones, la información estadística se sustenta en fuentes oficiales e incorpora mecanismos de focalización institucionales; sin embargo, no se

observan aspectos como desagregación por sexo o la precisión metodológica del procedimiento de cuantificación de la población objetivo.

En materia de delimitación territorial, el diagnóstico identifica como ámbito de intervención al estado de Quintana Roo y hace referencia a población ubicada en zonas urbanas y rurales de alta marginación, lo cual resulta consistente con la problemática pública que busca atender el programa presupuestario.

Finalmente, respecto a la temporalidad y actualización de la información utilizada para medir la magnitud y evolución de la problemática pública, el documento incorpora referencias estadísticas y fuentes de información relativamente recientes, tales como el Censo de Población y Vivienda 2020 y las estimaciones del CONEVAL 2022, lo que permite identificar una temporalidad consistente respecto a la información utilizada para contextualizar la problemática pública y dimensionar la población objetivo del programa presupuestario.

Se identifican áreas de oportunidad relevantes en términos metodológicos y de planeación estratégica, detallados a continuación.

Recomendaciones:

R1. Reformular el problema central conforme a la MML, expresándolo como una condición negativa observable y verificable, evitando redactarlo como ausencia o carencia.

Propuesta de redacción:

“Las personas en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad del estado de Quintana Roo presentan limitado acceso a espacios y

herramientas de formación cultural, expresión comunitaria y desarrollo audiovisual que contribuyan a su integración social y bienestar”.

R2. Fortalecer el contenido del árbol de problemas y del árbol de objetivos, dado que si bien ambos instrumentos se encuentran registrados en SIPPRES 2025, su desarrollo actual es limitado. Se recomienda ampliar el análisis causal incorporando causas directas e indirectas adicionales que expliquen de manera integral la problemática pública, más allá de la insuficiencia de espacios públicos y el incremento en la delincuencia. Asimismo, se sugiere reformular el problema central y el objetivo central conforme a la sintaxis de la MML, asegurando que este último represente la condición positiva verificable opuesta al problema, lo que permitirá fortalecer la congruencia entre ambos instrumentos, el diagnóstico y la Matriz de Indicadores para Resultados.

Propuesta de Problema Central. - *“Las personas en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad del estado de Quintana Roo presentan limitado acceso a espacios y herramientas que contribuyan a su integración social y bienestar.”*

Propuesta de Objetivo Central. - *“Las personas en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad del estado de Quintana Roo cuentan con acceso a espacios y herramientas que contribuyan a su integración social y bienestar.”*

R3. Documentar la alineación del programa con el Plan Estatal de Desarrollo y los ODS, señalando ejes, estrategias y líneas de acción vinculadas, para fortalecer la trazabilidad estratégica de la intervención.

R4. Fortalecer la metodología de cuantificación de poblaciones incorporando criterios más específicos para su cálculo, así como información desagregada por sexo, grupos etarios y condiciones de vulnerabilidad, lo anterior dentro del mismo documento Diagnóstico.

R5. Incluir un apartado metodológico dentro del Diagnóstico, que documente el periodo de actualización, criterios de selección y temporalidad de las fuentes estadísticas utilizadas, a fin de fortalecer la transparencia y replicabilidad del diagnóstico.

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;**
- **Contine a la población o área de enfoque potencial u objetivo de manera clara y concreta;**
- **¿Se revisa o actualiza periódicamente para ser consistente con información más reciente?**

Derivado del análisis del documento diagnóstico, así como los árboles de problema y objetivo, en conjunto con información adicional que aportan las reglas de operación del programa presupuestario S022 – FARO del Bienestar, estos permiten identificar que el problema público incorpora elementos generales que contextualizan la problemática a atender, con referencias a población en situación de pobreza y vulnerabilidad en Quintana Roo y fuentes estadísticas recientes.

En cuanto a la consistencia del problema público, si bien el programa cuenta con árbol de problemas (MML-02) y árbol de objetivos (MML-03), se identifican inconsistencias entre dichos instrumentos y el diagnóstico, dado que el problema central replica la misma redacción en ambos documentos sin ajustarse a la sintaxis recomendada por la MML, lo

que limita la congruencia metodológica entre los distintos instrumentos programáticos.

Respecto a la construcción metodológica del problema público, este presenta una definición como “Personas cuyas condiciones socioeconómicas y culturales no les permita tener acceso a oportunidades educativas, de emprendimiento, de expresión, culturales y comunicación preferentemente para un bienestar social; sin embargo, se redacta parcialmente como una ausencia de acceso, que como ya se había mencionado es práctica no recomendada por la MML, además de concentrar múltiples dimensiones problemáticas simultáneas sin delimitar claramente el problema central, lo que debilita la lógica causal del programa.

En lo que corresponde a la incorporación de la población objetivo, el problema público hace referencia general a personas cuyas condiciones socioeconómicas y culturales limitan el acceso a distintas oportunidades, complementada en el diagnóstico con información sobre población en pobreza, marginación y vulnerabilidad en Quintana Roo. No obstante, se identifica un área de oportunidad para delimitar con mayor precisión y homogeneidad a la población objetivo dentro de la propia definición del problema público.

Finalmente, en materia de actualización periódica, el documento incorpora fuentes estadísticas recientes, como lo son el Censo de Población y Vivienda 2020 y estimaciones CONEVAL 2022, lo que permite identificar que la problemática se sustenta en información actualizada para contextualizar la magnitud y evolución del problema atendido.

Se identificaron áreas de oportunidad en la consistencia metodológica, la construcción sintáctica conforme a la MML y la delimitación conceptual del problema central que se detallan a continuación.

Recomendaciones:

R1. Reformular el problema central conforme a la sintaxis de la MML, expresándolo como una condición negativa observable y verificable, evitando redactarlo como ausencia o carencia de oportunidades.

Propuesta de redacción:

“Las personas en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad del estado de Quintana Roo presentan limitado acceso a espacios y herramientas de formación cultural, expresión comunitaria y desarrollo audiovisual que contribuyan a su integración social y bienestar”.

R2. Fortalecer la consistencia metodológica entre el problema público definido en el diagnóstico y los instrumentos programáticos registrados en SIPPRES 2025, asegurando que el árbol de problemas, el árbol de objetivos y el diagnóstico reflejen de manera coherente y homogénea la problemática central y su lógica causal.

R3. Delimitar con mayor precisión la población objetivo dentro de la definición del problema público, incorporando criterios homogéneos relacionados con condiciones de vulnerabilidad, marginación y rezago social, a fin de fortalecer la focalización de la intervención.

R4. Incorporar un apartado metodológico en el diagnóstico que documente la periodicidad de actualización, temporalidad y criterios de selección de las fuentes estadísticas utilizadas, a fin de fortalecer la

transparencia metodológica y la replicabilidad de la información que sustenta el problema público.

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 acabo**
- **Se revisa o actualiza la evidencia empleada para definir la intervención que realizará el Programa con fuentes de información claras y confiables**
- **¿Es consistente la lógica causal del problema que busca resolver?**

Derivado del análisis realizado diagnóstico del programa presupuestario S022 – FARO del Bienestar incorpora elementos documentales, estadísticos y contextuales que permiten sustentar de manera general la necesidad de la intervención pública, con referencias a pobreza, marginación, violencia, acceso a derechos culturales y fortalecimiento comunitario mediante herramientas audiovisuales y culturales.

En cuanto a la documentación de la justificación, el diagnóstico desarrolla información contextual sobre pobreza, marginación, violencia, desarrollo comunitario y acceso a derechos culturales, e incorpora referencias a estudios especializados sobre la industria audiovisual y el fortalecimiento de capacidades comunitarias. Sin embargo, se identifican áreas de oportunidad para robustecer metodológicamente dicha documentación mediante apartados específicos sobre la definición del

problema, análisis causal, objetivos y estrategias de intervención, así como documentos complementarios para la cuantificación y caracterización de las poblaciones de referencia, potencial y objetivo.

Respecto al sustento del tipo de intervención, si bien el documento incorpora elementos generales sobre desarrollo comunitario y acceso a derechos culturales, no se identificó evidencia metodológica estructurada que sustente de manera explícita la relación entre la problemática pública y los mecanismos de atención implementados por el programa.

En lo que corresponde a la actualización y confiabilidad de la evidencia, el diagnóstico incorpora fuentes oficiales y estadísticas recientes (INEGI, CONEVAL y referencias documentales de la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM), lo que permite identificar un respaldo informacional adecuado para contextualizar la intervención pública.

Por último, en materia de lógica causal, si bien el programa cuenta con árbol de problemas y árbol de objetivos registrados en SIPPRES 2025, su desarrollo actual es limitado, por lo que no permiten validar integralmente las causas directas, indirectas, efectos y relaciones causales estructuradas entre la problemática pública y los mecanismos de atención del programa.

De esta forma, se identificaron áreas de oportunidad relacionadas al fortalecimiento metodológico de la justificación teórica y empírica, particularmente en la relación entre la problemática identificada y los mecanismos de atención planteados.

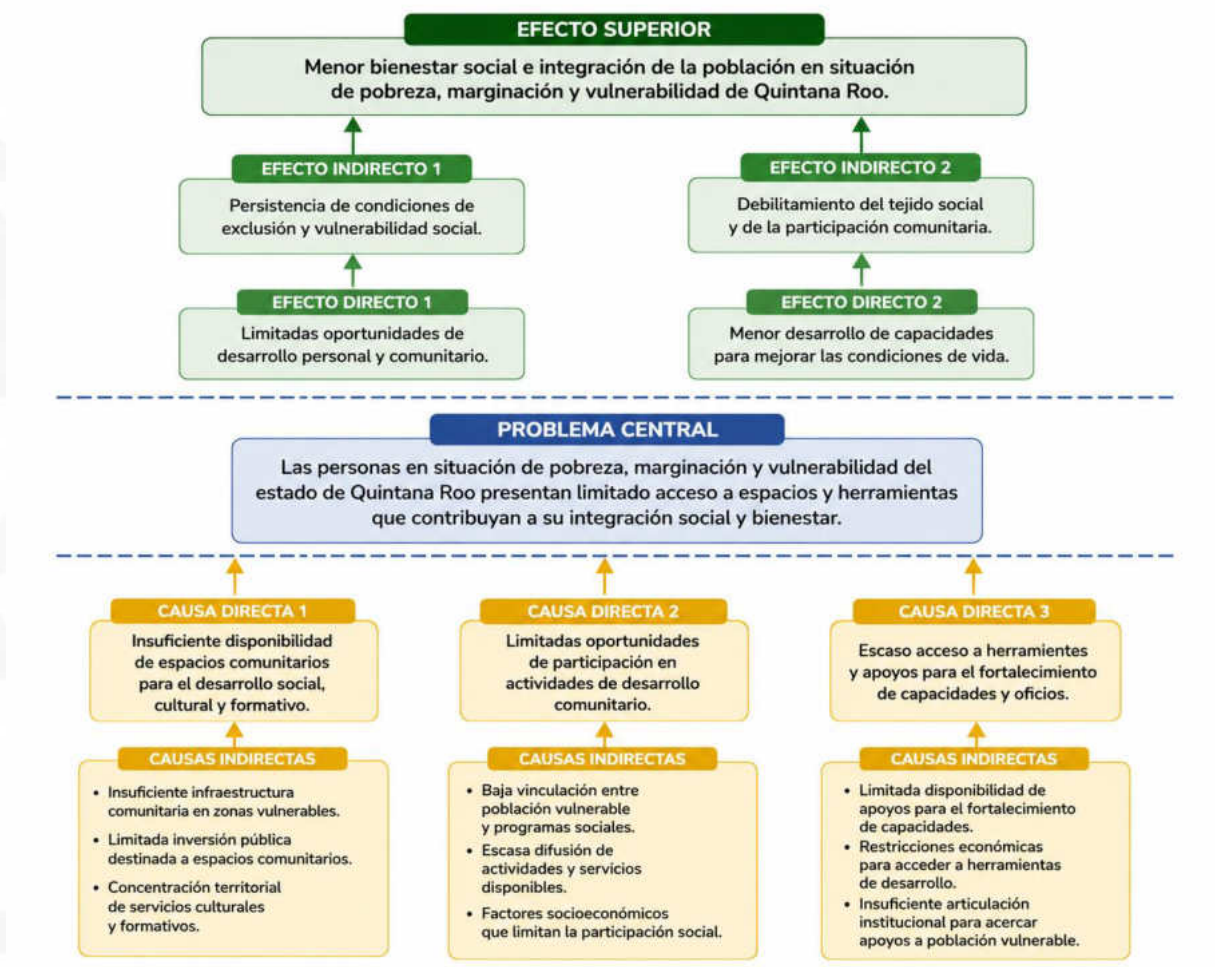
Recomendaciones:

R1. Fortalecer metodológicamente el diagnóstico incorporando apartados específicos sobre la definición del problema público, análisis de causas y efectos, objetivos y estrategias de intervención, así como documentos complementarios para la cuantificación y caracterización de las poblaciones de referencia, potencial y objetivo, a fin de mejorar la consistencia técnica y la trazabilidad metodológica del programa.

R2. Incorporar documentación metodológica complementaria que sustente teórica y empíricamente la relación entre la problemática pública identificada y el tipo de intervención implementada, a fin de fortalecer la justificación técnica y la pertinencia de los mecanismos de atención planteados.

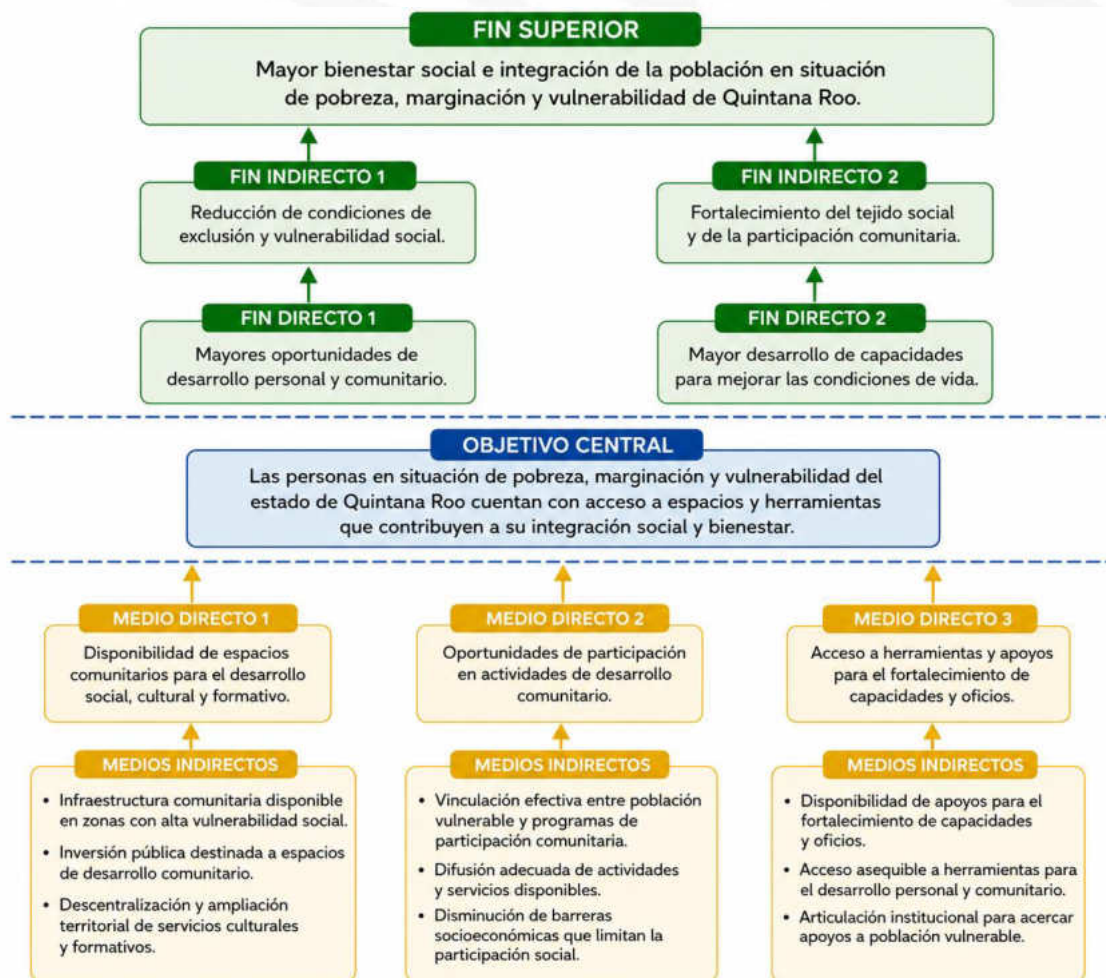
R3. Ampliar el desarrollo del árbol de problemas y del árbol de objetivos registrados en SIPPRES 2025, incorporando causas directas e indirectas adicionales, efectos y relaciones causales que permitan validar integralmente la lógica causal de la intervención conforme a la MML.

Figura 1. Propuesta de Árbol de Problemas.



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 2. Propuesta de Árbol de Objetivos.



Fuente: Elaboración Propia.

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

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

Con base en el análisis del documento Definición del Problema del programa presupuestario S022FARO del Bienestar se permite identificar que el diagnóstico incorpora referencias generales sobre las poblaciones de referencia, potencial y objetivo, utilizando como unidad de medida "habitantes" y "personas", lo cual resulta congruente con la naturaleza de la intervención. Asimismo, el documento hace mención a población en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad en Quintana Roo, con referencias a mecanismos de focalización sustentados en información del INEGI y del CONEVAL.

No obstante, no se identificó información metodológica complementaria ni documentos específicos que permitieran validar

integralmente elementos como la desagregación geográfica, la metodología de cuantificación, los criterios detallados de caracterización poblacional o los mecanismos formales de revisión y actualización de las poblaciones atendidas. Si bien las poblaciones señaladas mantienen una relación general con la problemática pública asociada a pobreza, marginación y vulnerabilidad social, se identifican áreas de oportunidad para fortalecer metodológicamente su documentación, con la finalidad de mejorar la consistencia técnica del programa y la trazabilidad de los criterios de focalización de la intervención.

Recomendaciones:

R1. Elaborar un documento específico de definición y análisis de poblaciones que incorpore de manera diferenciada la descripción, caracterización y cuantificación de las poblaciones de referencia, potencial, objetivo y atendida del programa, incluyendo criterios metodológicos sobre su cuantificación, mecanismos de focalización, desagregación geográfica, segmentación poblacional, fuentes oficiales de información y mecanismos de revisión y actualización periódica. Lo anterior permitirá fortalecer la consistencia metodológica, la trazabilidad técnica y la transparencia estadística de la información poblacional utilizada para la planeación y operación de la intervención pública.

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

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

El diagnóstico del programa presupuestario S022 – FARO del Bienestar incorpora información general sobre la población potencial y objetivo, así como una cuantificación básica de personas programadas a beneficiar durante el ejercicio fiscal 2025, con referencias a mecanismos de focalización sustentados en información del INEGI y del CONEVAL. Sin embargo, no se identificó evidencia documental que acredite la existencia de una estrategia de cobertura formalmente estructurada. En particular, no se observaron elementos relacionados con la evolución de las poblaciones, metas de cobertura de mediano o largo plazo, estimaciones presupuestales vinculadas a la cobertura, criterios metodológicos para la definición de metas, ni un horizonte temporal de convergencia entre la

población potencial y objetivo. La información poblacional del diagnóstico se limita a una identificación y cuantificación general, sin desarrollar los elementos adicionales que sustenten una estrategia integral de cobertura para la intervención pública.

Recomendaciones:

R1. Elaborar un documento de estrategia de cobertura, relacionado con la recomendación de la anterior pregunta, que incorpore la definición, caracterización y cuantificación de las poblaciones de referencia, potencial, objetivo y atendida, así como elementos sobre su evolución y proyección en el corto, mediano y largo plazo, metas de cobertura anuales, mecanismos de focalización, criterios de actualización y capacidad de atención de la intervención.

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

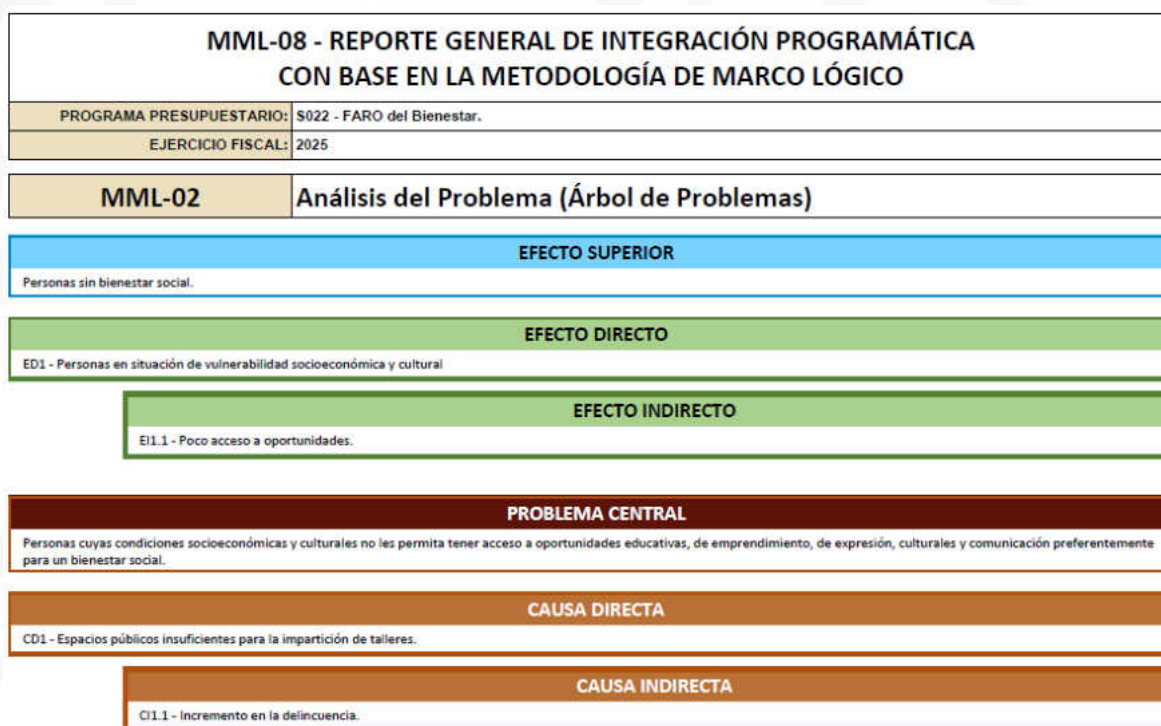
- **Correspondencia del Problema Central al Propósito:** El Problema Central (estado negativo) se transformó en la situación positiva expresada como Propósito de la MIR, manteniendo consistencia en la delimitación geográfica y la población objetivo;
- **Correspondencia de los Efectos al Fin:** Los efectos 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?

Dentro del análisis del Árbol de Problemas, Estructura Analítica y Matriz de Indicadores para Resultados del programa presupuestario, se permite identificar una correspondencia general entre los elementos metodológicos del diagnóstico y los distintos niveles de la MIR, particularmente en la atención de población en situación de pobreza y

vulnerabilidad mediante acciones orientadas al bienestar social, fortalecimiento comunitario y acceso a oportunidades culturales.

Es menester hacer mención que la estructura del Árbol de problemas se formula de la siguiente forma:

Figura 3. Árbol de Problemas Programa presupuestario S022 FARO del Bienestar.



Fuente: Árbol de problemas, Formato MML-08 – Reporte General de Integración Programática con base en la Metodología de Marco Lógico del Gobierno del Estado de Quintana Roo, 2025.

En cuanto a la correspondencia entre el Problema Central y el Propósito, existe relación general entre ambos elementos, dado que el problema plantea limitaciones de acceso a oportunidades educativas, culturales y de desarrollo social, mientras que el Propósito establece acciones orientadas a la igualdad de oportunidades y bienestar social. Sin embargo, la formulación amplia y multidimensional del Problema Central —que

incorpora simultáneamente dimensiones sociales, económicas, culturales y de comunicación— no se traduce de manera completamente delimitada en el cambio esperado definido en el Propósito.

Respecto a la correspondencia entre los Efectos y el Fin, se identificó congruencia general en torno a la búsqueda de bienestar social y mejora de calidad de vida de población vulnerable; no obstante, algunos efectos se formulan de manera amplia, lo que limita la trazabilidad metodológica entre las consecuencias identificadas y la contribución específica del programa en el mediano y largo plazo.

En lo que corresponde a la traducción de causas hacia Componentes y Actividades, se identificó relación general entre la insuficiencia de espacios públicos para talleres y los componentes orientados a acciones comunitarias; sin embargo, algunos Componentes incorporaron alcances más amplios que las causas definidas en el diagnóstico, y determinadas Actividades describen directamente bienes o servicios entregados a la población, lo que metodológicamente corresponde al nivel de Componente conforme a la lógica vertical de la MML.

Finalmente, en materia de mitigación integral de causas y congruencia de la intervención, la MIR incorpora mecanismos generales de atención relacionados con bienestar social y fortalecimiento comunitario; sin embargo, la amplitud conceptual del problema y la limitada desagregación causal del Árbol de Problemas dificultan identificar mecanismos diferenciados de intervención para todas las causas señaladas en el diagnóstico. Asimismo, algunos Componentes y

Actividades incorporan elementos relacionados con medios audiovisuales y desarrollo humano que no se encuentran plenamente desarrollados en la estructura causal del Árbol de Problemas.

Retomando el anterior análisis, se identificaron áreas de oportunidad en la precisión metodológica, la delimitación conceptual y la suficiencia causal de la intervención.

Recomendaciones

R1. Revisar y fortalecer la delimitación conceptual del Problema Central y del Árbol de Problemas, estableciendo una estructura causal más específica, jerarquizada y metodológicamente delimitada conforme a la MML, lo que permitirá mejorar la trazabilidad entre el diagnóstico, los mecanismos de intervención y los resultados esperados. Verificar la Propuesta de Árbol de Problemas en la Pagina 22.

R2. Fortalecer la correspondencia metodológica entre las causas del Árbol de Problemas y los Componentes y Actividades de la MIR, asegurando que cada intervención responda de manera directa y delimitada a las causas del problema público, a fin de robustecer la lógica causal y consistencia técnica de la intervención. Verificar la Propuesta de Árbol de Objetivos en la Pagina 23.

R3. Revisar la diferenciación funcional entre Componentes y Actividades, asegurando que estas últimas describan procesos operativos necesarios para generar bienes y servicios, evitando incorporar productos o apoyos entregados directamente a la población en el nivel de Actividad, conforme a la lógica vertical de la MML.

R4. Robustecer el Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos incorporando causas y efectos diferenciados que permitan identificar con mayor precisión los mecanismos específicos de intervención requeridos para atender integralmente la problemática pública, fortaleciendo así la suficiencia causal y congruencia metodológica del programa. Verificar las Propuestas de Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos en las Páginas 22 y 23.

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

El análisis de la Estructura Analítica del Programa, la MIR, el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la Selección de Alternativas del programa presupuestario S022 – FARO del Bienestar permite identificar que la modalidad presupuestaria S – "Subsidios Sujetos a Reglas de Operación", el cual se considera transferencias entregadas directamente a la población para garantizar el ejercicio de derechos fundamentales o fomentar el desarrollo de actividades prioritarias de interés general, y se encuentran sujetos a Reglas de Operaciones que se publican anualmente con el objetivo de transparentar y asegurar la aplicación eficiente, eficaz, oportuna y equitativa de los recursos públicos asignados. Lo anterior, mantiene consistencia general con el propósito del programa, los bienes y servicios que genera, sus actividades sustantivas y la propuesta de atención orientada a población en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad en Quintana Roo.

En cuanto a la congruencia con el Propósito, la modalidad S resulta adecuada para la atención de población específica mediante acciones focalizadas, ya que el Propósito establece que las personas en situación de pobreza de Quintana Roo cuenten con acciones en la Fábrica de Artes y Oficios que contribuyan a la igualdad de oportunidades y al bienestar social, lo cual es consistente con la naturaleza operativa de los programas sujetos a reglas de operación.

Respecto a la consistencia con los bienes, servicios y apoyos, se identificó congruencia entre la naturaleza del gasto y los mecanismos de intervención, dado que la estructura programática incorpora componentes relacionados con acciones ejecutadas en la Fábrica de Artes y Oficios del Bienestar y apoyos en especie para el fortalecimiento de artes y oficios, elementos directamente vinculados a la atención de población vulnerable.

En lo que corresponde a las actividades sustantivas, la modalidad presupuestaria permite financiar y operar talleres, disciplinas artísticas, medios audiovisuales, fortalecimiento comunitario y entrega de apoyos orientados al desarrollo humano. Sin embargo, se identifica un área de oportunidad en la Actividad C02.A01, cuya formulación refiere directamente a "apoyos en especie entregados", lo que metodológicamente corresponde a un bien o servicio generado —nivel de Componente— y no a una tarea operativa necesaria para producirlo, lo que genera una posible duplicidad funcional respecto al Componente C02 y limita la claridad de la lógica vertical de la MML.

Finalmente, en términos generales, la modalidad presupuestaria resulta consistente con la propuesta de atención orientada al bienestar social, la cultura de paz, la igualdad de oportunidades y el fortalecimiento comunitario de población en situación de pobreza y vulnerabilidad, identificándose correspondencia general entre la problemática pública, las causas señaladas, los mecanismos de intervención y los bienes y servicios generados por el programa.

Con base en lo anterior, se identificaron áreas de oportunidad en la diferenciación funcional entre algunos Componentes y Actividades de la MIR.

Recomendaciones

R1. Revisar la lógica vertical de la MIR, particularmente la diferenciación funcional entre Componentes y Actividades, asegurando que estas últimas describan tareas operativas necesarias para generar los bienes y servicios del programa y no productos entregados directamente a la población, a fin de fortalecer la consistencia metodológica conforme a la MML.

Propuesta de Resumen Narrativo en Actividades

- Componente C01.- Acciones del FARO del Bienestar otorgadas
- Actividad C01.01.- Recepción de solicitudes
- Actividad C01.02.- Planeación de Actividades comunitarias
- Actividad C01.03.- Coordinación de talleres de artes y oficio
- Componente C02.- Apoyos en especie para el fortalecimiento de oficios otorgados
- Actividad C02.A01.- Recepción de solicitudes de apoyos en especie
- Actividad C02.02.- Gestión de apoyos para su entrega

R2. Fortalecer la documentación metodológica de la modalidad presupuestaria incorporando apartados que expliquen la vinculación entre el Propósito, la naturaleza del gasto, los mecanismos de intervención y los bienes y servicios otorgados a la población objetivo, lo que permitirá mejorar la trazabilidad metodológica y programática de la intervención.

R3. Robustecer la descripción operativa de los Componentes y Actividades sustantivas incorporando criterios específicos sobre cobertura, mecanismos de atención, focalización y resultados esperados, a fin de fortalecer la claridad operativa y la consistencia técnica del programa.

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

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

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa presupuestario S022 – FARO del Bienestar se conforma por los niveles

metodológicos de Fin, Propósito, Componentes y Actividades, integrando para cada uno de ellos un resumen narrativo que describe la contribución estratégica, el resultado esperado en la población objetivo, los bienes o servicios generados y las acciones operativas necesarias para su ejecución, respectivamente:

Figura 4. MIR del Programa S022.

**Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)
Programa Presupuestario S022 – FARO del Bienestar**

Nivel	Resumen Narrativo
Fin	Contribuir a mejorar el bienestar social de las y los quintanarroenses en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad para mejorar su calidad de vida, mediante las acciones realizadas en la Fábrica de Artes y Oficios (FARO) del Bienestar.
Propósito	Personas en situación de pobreza del estado de Quintana Roo cuentan con acciones en la Fábrica de Artes y Oficios (FARO), que contribuyen a la igualdad de oportunidades, para un bienestar social.
Componente C01	Acciones gestionadas y ejecutadas en la Fábrica de Artes y Oficios del Bienestar (FORACC).
Actividad C01.A01	Acciones que desarrollen habilidades y capacidades por medio de disciplinas, artes y oficios vinculadas a los medios audiovisuales y digitales en la Fábrica de Artes y Oficio (FARO del Bienestar) que fomenten el desarrollo humano de los habitantes de Quintana Roo.
Componente C02	Personas beneficiadas con la entrega de apoyos en especie para el Fortalecimiento de los Oficios (FORO).
Actividad C02.A01	Apoyos en especie entregadas a personas que desempeñan artes y oficios, en situación de pobreza y vulnerabilidad, incorporadas al Programa Faro del Bienestar.

Fuente: MIR del programa presupuestario S022 – FARO del Bienestar, páginas 7 y 8., 2025.

Derivado del análisis realizado a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), Estructura Analítica del Programa Presupuestario y Cédulas de Evaluación Programática de Indicadores (Método CREMA) del programa presupuestario S022 – FARO del Bienestar, se identificó que los resúmenes narrativos mantienen, en términos generales, correspondencia con los niveles metodológicos establecidos por la Metodología del Marco Lógico, particularmente en los niveles de Fin, Propósito, Componentes y

Actividades. Asimismo, se observa orientación a resultados en los niveles estratégicos de la MIR, vinculados al bienestar social, igualdad de oportunidades y mejora de la calidad de vida de población en situación de pobreza y vulnerabilidad.

No obstante, se identifican áreas de oportunidad relacionadas con precisión sintáctica, claridad conceptual y diferenciación funcional entre algunos niveles de la MIR. En específico, la Actividad C01.A01 incorpora una redacción extensa al establecer: “Acciones que desarrollen habilidades y capacidades por medio de disciplinas, artes y oficios vinculadas a los medios audiovisuales y digitales en la Fábrica de Artes y Oficio (FARO del Bienestar) que fomenten el desarrollo humano de los habitantes de Quintana Roo”, integrando simultáneamente medios de intervención, resultados esperados, población objetivo y finalidades institucionales dentro de un mismo enunciado.

Asimismo, se identificó que la Actividad C02.A01 denominada “Apoyos en especie entregadas a personas que desempeñan artes y oficios, en situación de pobreza y vulnerabilidad, incorporadas al Programa Faro del Bienestar” describe directamente la entrega de bienes o apoyos a la población beneficiaria, situación que metodológicamente corresponde al nivel de Componente y no al de Actividad, debido a que las actividades deben representar procesos o tareas operativas necesarias para producir bienes y servicios.¹

De igual manera, algunos Componentes incorporan conceptos amplios y poco delimitados que podrían dificultar su interpretación operativa. Por ejemplo, el Componente C01 “Acciones gestionadas y

ejecutadas en el Fábrica de Artes y Oficios del Bienestar (FORACC)” no delimita con precisión cuáles son los bienes o servicios concretos entregados por el programa, utilizando una formulación genérica centrada en “acciones gestionadas y ejecutadas”, lo que limita la claridad metodológica respecto al producto específico generado para la población objetivo.

En cuanto al rigor metodológico y sintaxis gramatical de los resúmenes narrativos, se identificó que la MIR mantiene, en términos generales, la estructura metodológica correspondiente a cada nivel de objetivo. En específico, el Fin y el Propósito describen contribuciones y resultados esperados en la población objetivo, mientras que los Componentes y Actividades se relacionan con bienes, servicios y procesos operativos del programa presupuestario. No obstante, se identifican áreas de oportunidad relacionadas con precisión gramatical, longitud de los enunciados y diferenciación funcional entre niveles de la MIR. Particularmente, la Actividad C02.A01 describe directamente la entrega de apoyos en especie, elemento que metodológicamente corresponde a un componente y no a una actividad operativa.

Respecto a la orientación a resultados, se identificó que los niveles de Fin y Propósito se encuentran orientados a cambios esperados en la población objetivo y mantienen vinculación con el bienestar social, igualdad de oportunidades y mejoramiento de las condiciones de vida de personas en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad. En específico, el Fin establece “Contribuir a mejorar el bienestar social de las y los quintanarroenses en situación de pobreza, marginación y

vulnerabilidad para mejorar su calidad de vida”, mientras que el Propósito señala que “Personas en situación de pobreza del estado de Quintana Roo cuentan con acciones en la Fábrica de Artes y Oficios (FARO), que contribuyen a la igualdad de oportunidades, para un bienestar social”.

Por otra parte, respecto a la comprensibilidad y precisión del lenguaje, se identificó que los resúmenes narrativos utilizan terminología técnica accesible y relacionada con la naturaleza social y comunitaria del programa presupuestario. No obstante, algunos enunciados incorporan simultáneamente diversos elementos relacionados con medios de intervención, resultados esperados, población objetivo y finalidades institucionales, lo que genera estructuras extensas y conceptualmente densas que podrían dificultar su interpretación operativa por parte de actores responsables de la ejecución del programa.

Por ejemplo, la Actividad C01.A01 incorpora dentro del mismo resumen narrativo referencias a “habilidades y capacidades”, “disciplinas, artes y oficios”, “medios audiovisuales y digitales”, “desarrollo humano” y “habitantes de Quintana Roo”, integrando múltiples niveles conceptuales y finalidades institucionales en una sola redacción. Asimismo, el Propósito de la MIR incorpora simultáneamente población objetivo, mecanismo de intervención y resultado esperado dentro del mismo enunciado, situación que podría fortalecerse mediante una redacción más delimitada metodológicamente.

Finalmente, respecto a la claridad y precisión operativa de la MIR, se identificó que la estructura general permite comprender de manera amplia los bienes, servicios y resultados esperados del programa

presupuestario. Sin embargo, se observan áreas de oportunidad relacionadas con la delimitación conceptual entre procesos, productos y resultados, particularmente en actividades cuya formulación incorpora simultáneamente bienes entregados y resultados esperados, situación que podría dificultar la interpretación metodológica y operativa de la lógica vertical de la MIR.

En específico, la Actividad C02.A01 “Apoyos en especie entregadas a personas que desempeñan artes y oficios, en situación de pobreza y vulnerabilidad, incorporadas al Programa Faro del Bienestar” describe directamente la entrega de apoyos a la población beneficiaria, lo cual metodológicamente corresponde a un bien o servicio generado por el programa y no a una actividad operativa necesaria para producirlo.¹ Asimismo, se identifica que dicha actividad mantiene similitud funcional con el Componente C02 “Personas beneficiadas con la entrega de apoyos en especie para el Fortalecimiento de los Oficios (FORO)”, debido a que ambos niveles describen esencialmente la entrega de apoyos en especie a población beneficiaria, limitando la diferenciación metodológica entre productos entregados y procesos operativos requeridos para su generación.

De igual manera, la Actividad C01.A01 “Acciones que desarrollen habilidades y capacidades por medio de disciplinas, artes y oficios vinculadas a los medios audiovisuales y digitales en la Fábrica de Artes y Oficio (FARO del Bienestar) que fomenten el desarrollo humano de los habitantes de Quintana Roo” incorpora simultáneamente medios de intervención, mecanismos operativos, resultados esperados y finalidades

institucionales dentro de un mismo resumen narrativo, integrando conceptos relacionados con habilidades, capacidades, disciplinas, medios audiovisuales y desarrollo humano. Esta situación genera una estructura extensa y conceptualmente densa que podría dificultar identificar con precisión qué proceso operativo debe ejecutarse y cuál es el resultado esperado dentro de la lógica vertical de la MIR.

Asimismo, el Componente C01 “Acciones gestionadas y ejecutadas en el Fábrica de Artes y Oficios del Bienestar (FORACC)” presenta una formulación general centrada en “acciones gestionadas y ejecutadas”, sin delimitar con precisión el bien o servicio concreto que recibe la población objetivo, situación que limita la claridad metodológica respecto al producto específico generado por el programa presupuestario.

De acuerdo al análisis de respuesta, se identificaron las siguientes recomendaciones.

Recomendaciones

R1. Revisar integralmente la redacción de los resúmenes narrativos de la MIR para fortalecer su precisión sintáctica, claridad conceptual y apego a la MML, mejorando así la consistencia técnica y metodológica del programa.

R2. Fortalecer la diferenciación funcional entre Componentes y Actividades, asegurando que los primeros describan bienes y servicios entregados a la población objetivo y que las Actividades correspondan

exclusivamente a procesos operativos necesarios para producirlos, a fin de robustecer la lógica vertical de la MIR.²

R3. Simplificar los resúmenes narrativos que incorporan múltiples conceptos o finalidades en un mismo enunciado, privilegiando redacciones precisas y operativamente comprensibles que faciliten la identificación de responsabilidades, entregables y resultados esperados por parte de los actores involucrados en la ejecución del programa.

Propuesta de Resúmenes Narrativos en la Matriz de Indicadores para resultados:

Fin. - Contribuir a mejorar el bienestar social de las y los quintanarroenses en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad para mejorar su calidad de vida, mediante las acciones de realizadas en la Fábrica de Artes y Oficios (FARO) del Bienestar.

Propósito. - *Las Personas en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad del estado de Quintana Roo cuentan con acciones en la Fábrica de Artes y Oficios (FARO), que contribuyen a la igualdad de oportunidades, para un bienestar social.*

Componente C01.- Acciones del FARO del Bienestar otorgadas

Actividad C01.01.- Recepción de solicitudes

Actividad C01.02.- Planeación de Actividades comunitarias

Actividad C01.03.- Coordinación de talleres de artes y oficio

² De acuerdo con la MML, los Componentes corresponden a los bienes y servicios entregados a la población objetivo, mientras que las Actividades representan las tareas o procesos requeridos para producirlos. Véase: SHCP y CONEVAL, *Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*.

Componente C02.- *Apoyos en especie para el fortalecimiento de oficios otorgados*

Actividad CO2.A01.- *Recepción de solicitudes de apoyos en especie*

Actividad C02.02.- *Gestión de apoyos para su entrega*

Nota. Como propuesta de fortalecimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), se identificó la incorporación de componentes y actividades adicionales que contribuirían a una mayor consistencia en la lógica vertical del programa. No obstante, su integración queda sujeta al análisis y validación de las áreas operativas responsables, a fin de determinar la viabilidad técnica, operativa y presupuestaria para su implementación y cumplimiento.

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

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

El análisis de la MIR, la Estructura Analítica y las Cédulas de Evaluación Programática de Indicadores del programa presupuestario S022 – FARO del Bienestar permite identificar una estructura lógica alineada en

términos generales a la MML, con correspondencia entre los niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades vinculados al bienestar social, igualdad de oportunidades y fortalecimiento comunitario de población en situación de pobreza y vulnerabilidad.

En cuanto a la causalidad Componente-Propósito, los Componentes C01 y C02 guardan vinculación general con el Propósito orientado a la igualdad de oportunidades y bienestar social mediante acciones en la Fábrica de Artes y Oficios. Sin embargo, dado que la problemática incorpora dimensiones amplias relacionadas con pobreza, desarrollo cultural y fortalecimiento comunitario, el número de Componentes resulta limitado para atenderlas integralmente. Asimismo, se observa una posible duplicidad funcional entre el Componente C02 y la Actividad C02.A01, ya que esta última describe directamente bienes entregados a la población, lo que metodológicamente corresponde al nivel de Componente.

Respecto a la contribución del Propósito al Fin, se identificó congruencia general entre ambos niveles, dado que el Propósito establece que las personas en situación de pobreza cuentan con acciones en la Fábrica de Artes y Oficios que contribuyen a la igualdad de oportunidades, mientras que el Fin busca contribuir a mejorar el bienestar social y la calidad de vida de la población en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad de Quintana Roo, observándose orientación hacia resultados en ambos niveles.

En lo que corresponde a la consistencia y pertinencia de los Supuestos, la MIR incorpora supuestos en los cuatro niveles

metodológicos relacionados principalmente con el interés y participación de la población en las acciones del programa. No obstante, varios supuestos presentan redacciones similares y se centran reiteradamente en la disposición de la población, sin incorporar otros factores externos relevantes como suficiencia presupuestal, coordinación institucional, condiciones del entorno social o capacidad operativa, lo que limita la diferenciación metodológica entre niveles.

Respecto a la suficiencia y confiabilidad de los Medios de Verificación, la MIR incorpora fuentes oficiales e institucionales (registros administrativos, listas de asistencia, bases de datos institucionales y plataformas oficiales de seguimiento) y algunos medios incluyen ligas electrónicas de consulta pública que fortalecen la trazabilidad y verificación de la información. No obstante, se identifican áreas de oportunidad para robustecer los mecanismos internos de sistematización y resguardo documental que sustenten el seguimiento y monitoreo de resultados.

Finalmente, en materia de indicadores por nivel de objetivo, la MIR incorpora indicadores con nombre, fórmula de cálculo, frecuencia de medición, medios de verificación y supuestos para los cuatro niveles metodológicos, complementados con Cédulas de Evaluación Programática mediante el Método CREMA. Si bien esta estructura establece bases metodológicas para el monitoreo del programa, se identifican áreas de oportunidad para fortalecer la orientación de algunos indicadores hacia resultados sustantivos en la población objetivo.

Derivado de lo anterior, se identificaron áreas de oportunidad en la suficiencia causal de algunos Componentes, la diferenciación metodológica entre Componentes y Actividades, y la especificidad de determinados Supuestos.

Recomendaciones

R1. Revisar y fortalecer la lógica causal de la MIR, particularmente la relación entre Componentes, Actividades y Propósito, asegurando suficiencia metodológica entre los bienes y servicios entregados y los resultados esperados en la población objetivo, a fin de fortalecer la consistencia técnica y la trazabilidad de la intervención. Para una mejor comprensión de las propuestas planteadas, se recomienda consultar la Propuesta de Resúmenes Narrativos de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) presentada en la respuesta a la Pregunta 8, donde se detallan los ajustes sugeridos para el fortalecimiento de la lógica vertical del programa.

R2. Revisar la diferenciación funcional entre Componentes y Actividades, asegurando que estas últimas correspondan exclusivamente a procesos operativos necesarios para generar los bienes y servicios del programa, fortaleciendo así la lógica vertical de la MIR conforme a la MML. Para una mejor comprensión de las propuestas planteadas, se recomienda consultar la Propuesta de Resúmenes Narrativos de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) presentada en la respuesta a la Pregunta 8, donde se detallan los ajustes sugeridos para el fortalecimiento de la lógica vertical del programa.

R3. Fortalecer la definición de Supuestos incorporando factores externos específicos, diferenciados y metodológicamente delimitados para cada nivel de objetivo, a fin de mejorar el análisis de riesgos y la consistencia de la cadena causal del programa.

R4. Robustecer los mecanismos documentales y de sistematización asociados a los Medios de Verificación, incorporando herramientas complementarias que fortalezcan y faciliten la consulta de la información utilizada para el monitoreo de resultados del programa.

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?

El análisis de la MIR y las Cédulas de Evaluación Programática de Indicadores del programa presupuestario S022 – FARO del Bienestar permite identificar que los indicadores cuentan con elementos metodológicos básicos para el monitoreo del programa, tales como

nombre, definición, fórmula de cálculo, frecuencia de medición, medios de verificación y metas, además de mantener relación general con los objetivos de los distintos niveles de la MIR.

Cuadro 2: Valoración Criterios CREMA.

Nivel	Nombre del Indicador	C	R	E	E	M	A
Fin	Población en situación de pobreza.	Sí	Sí	Sí	Sí	No	NA
Propósito	Población Vulnerable por Carencias Sociales.	Sí	No	Sí	Sí	No	NA
Componente C01	Porcentaje de personas beneficiadas con las acciones del FARO del Bienestar.	No	No	No	No	Sí	NA
Actividad C01.A01	Porcentaje de cumplimiento en las acciones que desarrollen habilidades y capacidades por medio de disciplinas, artes y oficios vinculadas a los medios audiovisuales y digitales en el FARO Quintana Roo que fomenten el desarrollo humano.	Sí	Sí	No	No	Sí	NA
Componente C02	Porcentaje de Personas beneficiadas con la entrega de apoyos en especie para el fortalecimiento de los oficios.	Sí	Sí	No	No	Sí	NA
Actividad C02.01	Porcentaje de apoyos en especie entregados para el fortalecimiento de los oficios.	Sí	Sí	No	No	Sí	NA

Fuente: Elaboración propia.

Nivel: Fin

Resumen Narrativo: Contribuir a mejorar el bienestar social de las y los quintanarroenses en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad para mejorar su calidad de vida, mediante las acciones realizadas en la Fábrica de Artes y Oficios (FARO) del Bienestar.

Nombre del Indicador: Población en situación de pobreza.

1. Claridad: Sí cumple

El indicador presenta una denominación clara, directa y ampliamente reconocida, permitiendo identificar de manera inmediata el fenómeno que pretende medir. Asimismo, existe congruencia entre el nombre del indicador y el objetivo estratégico del nivel Fin, sin incorporar conceptos ambiguos o susceptibles de múltiples interpretaciones.

2. Relevancia: Sí cumple

El indicador se encuentra directamente relacionado con el objetivo superior al que contribuye el programa, toda vez que la disminución de la población en situación de pobreza constituye uno de los efectos esperados de las políticas públicas orientadas al bienestar social.

3. Economía: Sí cumple

La información es generada por el CONEVAL mediante mecanismos institucionalizados de medición, por lo que la unidad responsable no requiere destinar recursos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple

El medio de verificación identifica de manera específica la fuente oficial y la liga electrónica donde puede consultarse la información, permitiendo la replicación independiente de los resultados reportados.

5. Adecuado: No cumple

Si bien el indicador corresponde a un indicador estratégico apropiado para el nivel Fin, su comportamiento depende de múltiples factores externos y de la intervención conjunta de diversas políticas públicas.

Asimismo, la periodicidad de actualización de la información limita el seguimiento oportuno de los efectos atribuibles al programa.

6. Aporte Marginal: No aplica

El nivel Fin cuenta únicamente con un indicador

Nivel: Propósito

Resumen Narrativo: Personas en situación de pobreza del estado de Quintana Roo cuentan con acciones en la Fábrica de Artes y Oficios (FARO), que contribuyen a la igualdad de oportunidades para un bienestar social.

Nombre del Indicador: Población Vulnerable por Carencias Sociales.

1. Claridad: Sí cumple

El indicador permite identificar claramente el fenómeno que pretende medir, utilizando conceptos ampliamente reconocidos dentro de la política social y la medición multidimensional de la pobreza.

2. Relevancia: No cumple

Aunque guarda relación con la población objetivo del programa, mide una condición estructural de vulnerabilidad social influenciada por múltiples factores externos. Por ello, no permite identificar de manera específica los resultados generados por las acciones de la Fábrica de Artes y Oficios del Bienestar.

3. Economía: Sí cumple

La información es generada por una fuente oficial externa, por lo que la unidad responsable no incurre en costos adicionales para su construcción o actualización.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple

Los medios de verificación proporcionan referencias claras y accesibles a la información oficial emitida por el CONEVAL, permitiendo verificar y reproducir el indicador.

5. Adecuado: No cumple

El indicador mide una condición social amplia que rebasa el ámbito de actuación del programa, limitando su capacidad para reflejar de manera específica los resultados derivados de las acciones implementadas por FARO del Bienestar.

6. Aporte Marginal: No aplica

El nivel Propósito cuenta únicamente con un indicador.

Nivel: Componente C01

Resumen Narrativo: Acciones gestionadas y ejecutadas en la Fábrica de Artes y Oficios del Bienestar (FARO).

Nombre del Indicador: Porcentaje de personas beneficiadas con las acciones del FARO del Bienestar.

1. Claridad: No cumple

Aunque el indicador permite identificar qué se pretende medir, existe una falta de correspondencia entre el resumen narrativo y el indicador. Mientras el componente se refiere a acciones gestionadas y ejecutadas, el indicador mide personas beneficiadas, por lo que no existe coincidencia plena entre el producto definido y la variable medida.

2. Relevancia: No cumple

El indicador mide beneficiarios atendidos y no las acciones gestionadas y ejecutadas que constituyen el producto establecido en el componente. En consecuencia, no mide el aspecto fundamental del objetivo.

3. Economía: No cumple

Los medios de verificación consisten principalmente en fotografías y listas de beneficiarios, información que requiere procesos adicionales de integración, validación y sistematización para respaldar el cálculo del indicador.

4. Monitoreabilidad: No cumple

Los medios de verificación no contienen información suficiente para reproducir de manera independiente el cálculo del indicador ni permiten verificar claramente el universo de personas beneficiadas.

5. Adecuado: Sí cumple

El indicador permite aproximarse al nivel de cobertura de las acciones implementadas por el programa y proporciona elementos para valorar parcialmente su desempeño operativo.

6. Aporte Marginal: No aplica

El componente cuenta únicamente con un indicador.

Nivel: Actividad C01.A01

Resumen Narrativo: Acciones que desarrollen habilidades y capacidades por medio de disciplinas, artes y oficios vinculadas a los medios audiovisuales y digitales en la Fábrica de Artes y Oficios (FARO del Bienestar).

Nombre del Indicador: Porcentaje de cumplimiento en las acciones que desarrollen habilidades y capacidades por medio de disciplinas, artes y oficios vinculadas a los medios audiovisuales y digitales.

1. Claridad: Sí cumple

El indicador expresa de manera clara el cumplimiento de las acciones programadas relacionadas con el desarrollo de habilidades y capacidades, permitiendo comprender fácilmente el objeto de medición.

2. Relevancia: Sí cumple

Existe una relación directa entre el indicador y la actividad, ya que ambos se enfocan en la ejecución de acciones formativas y de desarrollo de capacidades.

3. Economía: No cumple

La información utilizada para sustentar el indicador se integra mediante evidencia documental y fotográfica interna, lo que requiere esfuerzos adicionales de recopilación, organización y validación.

4. Monitoreabilidad: No cumple

Los medios de verificación no permiten replicar de forma independiente el cálculo del indicador ni identificar con precisión las variables utilizadas para determinar el porcentaje reportado.

5. Adecuado: Sí cumple

El indicador proporciona información suficiente para valorar el cumplimiento de las actividades programadas.

6. Aporte Marginal: No aplica

El nivel cuenta únicamente con un indicador.

Nivel: Componente C02

Resumen Narrativo: Personas beneficiadas con la entrega de apoyos en especie para el fortalecimiento de los oficios.

Nombre del Indicador: Porcentaje de Personas beneficiadas con la entrega de apoyos en especie para el fortalecimiento de los oficios.

1. Claridad: Sí cumple

Existe correspondencia entre el resumen narrativo y el indicador, identificándose claramente la población beneficiaria y el producto entregado.

2. Relevancia: Sí cumple

El indicador mide directamente el resultado establecido en el componente, relacionado con la entrega de apoyos en especie a la población objetivo.

3. Economía: No cumple

La evidencia utilizada para sustentar el indicador depende de registros internos y evidencia fotográfica que requiere validación y sistematización adicional.

4. Monitoreabilidad: No cumple

Los medios de verificación no permiten reproducir de forma independiente el cálculo del indicador ni verificar plenamente la cantidad de beneficiarios reportados.

5. Adecuado: Sí cumple

El indicador proporciona información pertinente para valorar el cumplimiento del componente relacionado con la entrega de apoyos.

6. Aporte Marginal: No aplica

El componente cuenta únicamente con un indicador.

Nivel: Actividad C02.A01

Resumen Narrativo: Apoyos en especie entregados a personas que desempeñan artes y oficios, en situación de pobreza y vulnerabilidad, incorporadas al Programa FARO del Bienestar.

Nombre del Indicador: Porcentaje de apoyos en especie entregados para el fortalecimiento de los oficios.

1. Claridad: Sí cumple

El indicador permite identificar claramente el aspecto que pretende medir y mantiene congruencia con la actividad descrita.

2. Relevancia: Sí cumple

Mide directamente la entrega de apoyos en especie, que constituye la acción principal definida en el resumen narrativo.

3. Economía: No cumple

La generación y validación de la evidencia depende de registros administrativos internos y documentación fotográfica, lo que limita la disponibilidad inmediata de la información.

4. Monitoreabilidad: No cumple

Los medios de verificación no contienen información suficiente para replicar el cálculo del indicador ni verificar independientemente los resultados reportados.

5. Adecuado: Sí cumple

El indicador proporciona elementos suficientes para valorar el cumplimiento de la actividad relacionada con la entrega de apoyos.

6. Aporte Marginal: No aplica

El nivel cuenta únicamente con un indicador.

Derivado del análisis de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario S022 FARO del Bienestar, se observa que la mayoría de los indicadores presentan fortalezas en los criterios de Claridad, al identificar de manera comprensible los aspectos que pretenden medir, así como en Relevancia para algunos niveles operativos y en Economía para los indicadores estratégicos que utilizan información proveniente de fuentes oficiales externas como el CONEVAL.

No obstante, se identifican áreas de oportunidad importantes en los criterios de Relevancia, Economía, Monitoreabilidad y Adecuación. Particularmente, los indicadores de Propósito presentan dificultades para medir resultados atribuibles directamente a la intervención del programa, mientras que algunos indicadores de Componente muestran inconsistencias entre el objetivo establecido en el resumen narrativo y la variable efectivamente medida. Asimismo, los indicadores de gestión dependen principalmente de evidencia documental y fotográfica interna, lo que limita su capacidad de comprobación independiente y afecta su monitoreabilidad.

En este sentido, se concluye que la MIR cuenta con indicadores que permiten dar seguimiento general al desempeño del programa, asimismo, se destacan algunas recomendaciones como áreas de mejora.

Recomendaciones

R1. En materia de claridad, revisar la consistencia entre el resumen narrativo y el indicador del Componente C01, asegurando que la variable medida corresponda directamente al producto definido en el objetivo, evitando discrepancias entre las acciones ejecutadas y la población beneficiada como objeto principal de medición.

R2. En materia de relevancia, sustituir el indicador del nivel Propósito por una métrica que permita medir de manera directa los resultados atribuibles al Programa FARO del Bienestar sobre la población objetivo. Asimismo, revisar el indicador del Componente C01 para asegurar que mida las acciones gestionadas y ejecutadas establecidas en el resumen narrativo, fortaleciendo la vinculación entre los objetivos y los indicadores definidos en la MIR.

R3. En materia de economía, fortalecer los medios de verificación de los indicadores de los Componentes y Actividades mediante registros administrativos sistematizados, padrones de beneficiarios, reportes operativos, bases de datos institucionales o sistemas de seguimiento que permitan disponer de información verificable sin generar costos excesivos de recopilación, validación o consulta.

R4. En materia de monitoreabilidad, complementar los medios de verificación de los indicadores de gestión con referencias precisas que incluyan la fuente de información, nombre del documento, área responsable, periodicidad de actualización y, en su caso, la liga electrónica específica donde pueda consultarse la información utilizada para el cálculo del indicador. Lo anterior, con la finalidad de permitir la replicación y comprobación independiente de los resultados reportados.

R5. En materia de adecuación, revisar los indicadores de Fin y Propósito con el propósito de incorporar métricas que reflejen de manera más específica y oportuna los resultados esperados del programa, reduciendo la dependencia de indicadores externos asociados a fenómenos sociales amplios y fortaleciendo la capacidad de medir los cambios generados directamente por las acciones de la Fábrica de Artes y Oficios del Bienestar.

III.1. Síntesis del análisis de diseño

La intervención pública denominada S022. FARO del Bienestar con clasificación "S" Subsidios sujetos de reglas de operación, atiende el problema central:

“Personas cuyas condiciones socioeconómicas y culturales no les permiten tener acceso a oportunidades educativas, de emprendimiento, de expresión, culturales y de comunicación, que les impide alcanzar un bienestar social.”

La Unidad Responsable es la Secretaría de Bienestar del Estado de Quintana Roo, siendo la Dirección de Faro la unidad operativa. De acuerdo con el diagnóstico establecido, la Población de Referencia corresponde a 1,857,985 habitantes del estado de Quintana Roo la Población Potencial son 516,900 personas en situación de pobreza según estimaciones del CONEVAL 2022; y la Población Objetivo programada para el ejercicio fiscal 2025 es de 8,800 personas a beneficiar.

El diagnóstico del programa, sustentado en el árbol de problemas, identifica como causa directa la insuficiencia de espacios públicos para la impartición de talleres, lo que deriva indirectamente en el incremento de la delincuencia y genera como efecto directo que las personas se encuentren en situación de vulnerabilidad socioeconómica y cultural, y como efecto superior la ausencia de bienestar social. La estrategia de intervención, analizada en el árbol de objetivos, propone como medio directo el FARO del Bienestar (Fábrica de Artes y Oficios) y como medio indirecto la realización de eventos culturales y comunitarios que mejoren la convivencia y contribuyan a la salvaguarda de los derechos humanos, incluidos los derechos culturales.

Posee una Matriz de Indicadores para Resultados estructurada en cuatro niveles: Fin, Propósito, dos Componentes y dos Actividades. El Fin busca contribuir a mejorar el bienestar social de los quintanarroenses en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad mediante las acciones del FARO del Bienestar, medido a través del indicador Población en situación de pobreza. El Propósito establece que personas en situación de pobreza del estado cuenten con acciones del FARO que contribuyan a la igualdad de oportunidades para un bienestar social, medido con el indicador Población Vulnerable por Carencias Sociales. Los Componentes son: C01 Acciones gestionadas y ejecutadas en la Fábrica de Artes y Oficios del Bienestar (FORACC), y C02 Personas beneficiadas con la entrega de apoyos en especie para el Fortalecimiento de los Oficios (FORO), ambos con sus respectivas actividades operativas.

La evaluación de indicadores bajo el Método CREMA muestra que, si bien todos los indicadores de la MIR cumplen con el criterio de Exactitud (E), la mayoría presenta áreas de oportunidad en los criterios de Claridad (C), Relevancia (R), Monitoreo (M) y Adecuado (A), donde predominan las valoraciones negativas en los niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades. Dichas áreas de oportunidad serán desglosadas y analizadas a detalle en el apartado correspondiente al análisis CREMA dentro del presente informe.

III.2. Recomendaciones en materia del diseño del Programa

A partir del análisis del diseño del Programa Presupuestario **S022 FARO del Bienestar**, se identificaron diversas áreas de oportunidad relacionadas con la consistencia metodológica del diagnóstico, la lógica de intervención y la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Con el propósito de fortalecer el diseño del programa y consolidar una gestión orientada a resultados, se formulan las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1. Reformular el problema público utilizando la sintaxis establecida por la Metodología del Marco Lógico, asegurando que describa una condición negativa experimentada por la población objetivo y que pueda ser medida y verificada mediante información objetiva.

Recomendación 2. Fortalecer la estructura causal del programa mediante la elaboración y desarrollo metodológico del Árbol de Problemas y del Árbol de Objetivos, garantizando que las relaciones entre causas, efectos, medios y fines expliquen de manera lógica la intervención pública.

Recomendación 3. Robustecer el apartado de **alineación estratégica del documento diagnóstico** incorporando de manera articulada la vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, evidenciando la

contribución del programa al cumplimiento de las prioridades gubernamentales.

Recomendación 4. Integrar un apartado metodológico que documente claramente la **definición, cuantificación y caracterización de las poblaciones potencial, objetivo y atendida**, especificando las fuentes de información, los criterios de identificación y el procedimiento utilizado para su estimación.

Recomendación 5. Fortalecer la traducción metodológica entre el **diagnóstico y la Matriz de Indicadores para Resultados**, asegurando que los objetivos, componentes e indicadores deriven directamente de la problemática identificada y mantengan una adecuada trazabilidad lógica.

Recomendación 6. Robustecer la suficiencia causal de los **Componentes y Actividades de la MIR**, verificando que los bienes y servicios entregados, así como las acciones de gestión previstas, sean suficientes para contribuir al logro del Propósito del programa.

Recomendación 7. Delimitar claramente la función de los **Componentes y las Actividades** dentro de la MIR, evitando duplicidades y asegurando que los Componentes representen exclusivamente los bienes y servicios entregados, mientras que las Actividades describan los procesos necesarios para producirlos.

Recomendación 8. Revisar y fortalecer la definición de los supuestos incorporados en la MIR, identificando los principales riesgos externos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos y asegurando que cada supuesto corresponda al nivel metodológico donde realmente influye.

Recomendación 9. Robustecer los medios de verificación y los mecanismos institucionales de monitoreo mediante la incorporación de fuentes de información confiables, periódicas y verificables que permitan evaluar oportunamente el desempeño del programa y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

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 S022, denominado “FARO del Bienestar”**, se incorporó el proceso de control interno por su relevancia en la operación del Pp, siendo **ocho etapas** que hacen referencia al MGP.

Es importante describir la estructura de este apartado para una explicación más eficaz de la aplicación metodológica. En la **sección IV.1**,

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

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

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

Es importante precisar que no todas las fases del MCP se analizaron en los 11 criterios, pues se definió la alineación de cada uno de estos

elementos con la etapa del modelo que es aplicable el análisis, teniendo como resultado la valoración total del MGP.

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

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

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

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

Para fortalecer dicho análisis, se incluyó la alineación de cada elemento de consolidación a cuatro atributos de calidad: **eficiencia, suficiencia, pertinencia y oportunidad**³. Es fundamental precisar que no todos los atributos se aplican a todos los elementos, pues se definió una vinculación fundamentada en la naturaleza de cada elemento evaluado.

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

³ 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.

pertinente responde a si se cuenta con un sistema de indicadores de gestión que retroalimenten la operación, asegurando que el Programa recaba datos en el momento exacto para medir verdaderamente el desempeño esperado.

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

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

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

Un grado **Muy Alto** o **Alto** indica que la política pública opera con procesos dominados, estandarizados y debidamente normados.

Por su parte, un nivel **Medio** refleja que la operatividad logística es funcional, pero advierte que su ejecución depende excesivamente del

conocimiento empírico del personal operativo, presentando vacíos en manuales o en el seguimiento estratégico de sus metas.

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

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

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

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

En esta sección se identifican, describen y analizan los procesos que integran la operación del Programa Presupuestario S022 Faro del Bienestar, tomando como referencia el Modelo General de Procesos (MGP) previsto en los Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos. Dicho modelo constituye un marco analítico que permite valorar la forma en que la intervención organiza sus actividades sustantivas para transformar los recursos públicos en bienes y servicios dirigidos a la población objetivo.

Con base en la revisión documental y en las entrevistas realizadas al personal responsable de la operación del Programa, fue posible identificar la correspondencia existente entre las actividades desarrolladas por las modalidades Fábrica de Artes y Oficios del Bienestar (FORACC) y Fortalecimiento de los Oficios (FORO) respecto de las etapas que conforman el MGP. El detalle de esta correspondencia se presenta en la Matriz de Equivalencia de Procesos (Anexo 1), mientras que a continuación se desarrolla el análisis de cada uno de los procesos identificados.

Planeación

La etapa de Planeación comprende las actividades orientadas a definir el problema público, caracterizar la población potencial y objetivo, diseñar la intervención bajo la Metodología del Marco Lógico y establecer las condiciones técnicas, financieras y operativas necesarias para la

implementación del Programa. En esta fase también se elaboran las Reglas de Operación, la Matriz de Indicadores para Resultados, la programación presupuestaria y la definición de metas anuales para ambas modalidades de atención.

El análisis realizado permitió identificar que la planeación del Programa presenta una adecuada articulación entre el diagnóstico, los objetivos estratégicos y la programación anual de actividades. Asimismo, las entrevistas evidenciaron que la definición de talleres, proyectos culturales y apoyos para el fortalecimiento de oficios considera las necesidades detectadas en los territorios de intervención y la disponibilidad presupuestal. No obstante, se observó que diversos procedimientos operativos que orientan la ejecución cotidiana no se encuentran formalizados en manuales específicos, por lo que parte importante de la operación depende del conocimiento institucional acumulado por el personal responsable.

Difusión

La difusión comprende el diseño de convocatorias, la definición de requisitos de participación y la implementación de estrategias para dar a conocer la oferta institucional del Programa a la población objetivo.

Durante la evaluación se constató que la difusión combina medios institucionales digitales con actividades presenciales desarrolladas por el personal operativo y por las sedes FARO, lo que permite ampliar la cobertura de la información en las comunidades atendidas. Esta estrategia favorece el acceso de la población a las convocatorias; sin

embargo, la mayor parte de las acciones territoriales responden a prácticas consolidadas por la experiencia de los operadores y no a procedimientos formalmente documentados, situación que representa un área de oportunidad para fortalecer la estandarización del proceso.

Solicitud de apoyos

La etapa de Solicitud comprende el registro de personas interesadas, la recepción y revisión documental, la integración de expedientes y la atención de observaciones derivadas de la validación administrativa.

Se identificó que el Programa dispone de mecanismos claramente definidos para el registro de participantes mediante las convocatorias emitidas para cada modalidad. Asimismo, el personal operativo proporciona acompañamiento durante el proceso de integración documental cuando las condiciones territoriales así lo requieren. La secuencia de actividades presenta una adecuada continuidad con el proceso de selección; sin embargo, algunos procedimientos complementarios identificados durante las entrevistas no se encuentran expresamente descritos en la documentación normativa.

Selección de personas beneficiarias

La selección comprende la verificación del cumplimiento de requisitos, la evaluación técnica de proyectos y la emisión de dictámenes para determinar la población beneficiaria.

El análisis permitió observar que los criterios de selección se encuentran definidos en las Reglas de Operación y en las convocatorias públicas, garantizando transparencia y objetividad durante la asignación de los apoyos. Asimismo, la existencia de comités de evaluación fortalece la legitimidad del proceso y favorece la consistencia en la aplicación de los criterios establecidos. En términos generales, esta fase constituye uno de los procesos con mayor grado de formalización dentro de la operación del Programa.

Producción o generación de apoyos

Este proceso comprende las actividades necesarias para preparar la ejecución de los talleres formativos, integrar la documentación requerida para la ministración de recursos y gestionar la adquisición de bienes o equipos destinados al fortalecimiento de los oficios.

Se observó que la operación presenta una adecuada coordinación entre las áreas responsables para asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios antes de iniciar las actividades programadas. No obstante, parte de los procedimientos relacionados con la preparación logística y administrativa fueron identificados principalmente mediante entrevistas, lo que evidencia la necesidad de fortalecer su documentación formal.

Distribución de apoyos

La distribución considera la programación logística, la coordinación entre las áreas participantes y la organización de los recursos humanos y materiales necesarios para la entrega de los apoyos.

La evaluación permitió identificar una adecuada coordinación entre las sedes FARO y las áreas administrativas de la Secretaría de Bienestar para garantizar la disponibilidad y distribución de los apoyos conforme a la programación establecida. Sin embargo, la ausencia de procedimientos documentados para algunas actividades de coordinación limita la estandarización institucional y genera dependencia del conocimiento operativo del personal responsable.

Entrega de apoyos

La entrega comprende las actividades relacionadas con la validación de beneficiarios, formalización documental, ministración de recursos o entrega física de bienes, así como la integración de evidencias que acreditan el cumplimiento de las obligaciones operativas.

Se observó que el Programa mantiene mecanismos adecuados de control documental durante esta etapa, permitiendo verificar la correcta entrega de los apoyos y mantener actualizados los registros administrativos.

Asimismo, la evidencia recopilada durante la evaluación permitió constatar que los procedimientos de entrega se desarrollan conforme a los criterios establecidos en las convocatorias y en las Reglas de Operación.

Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos

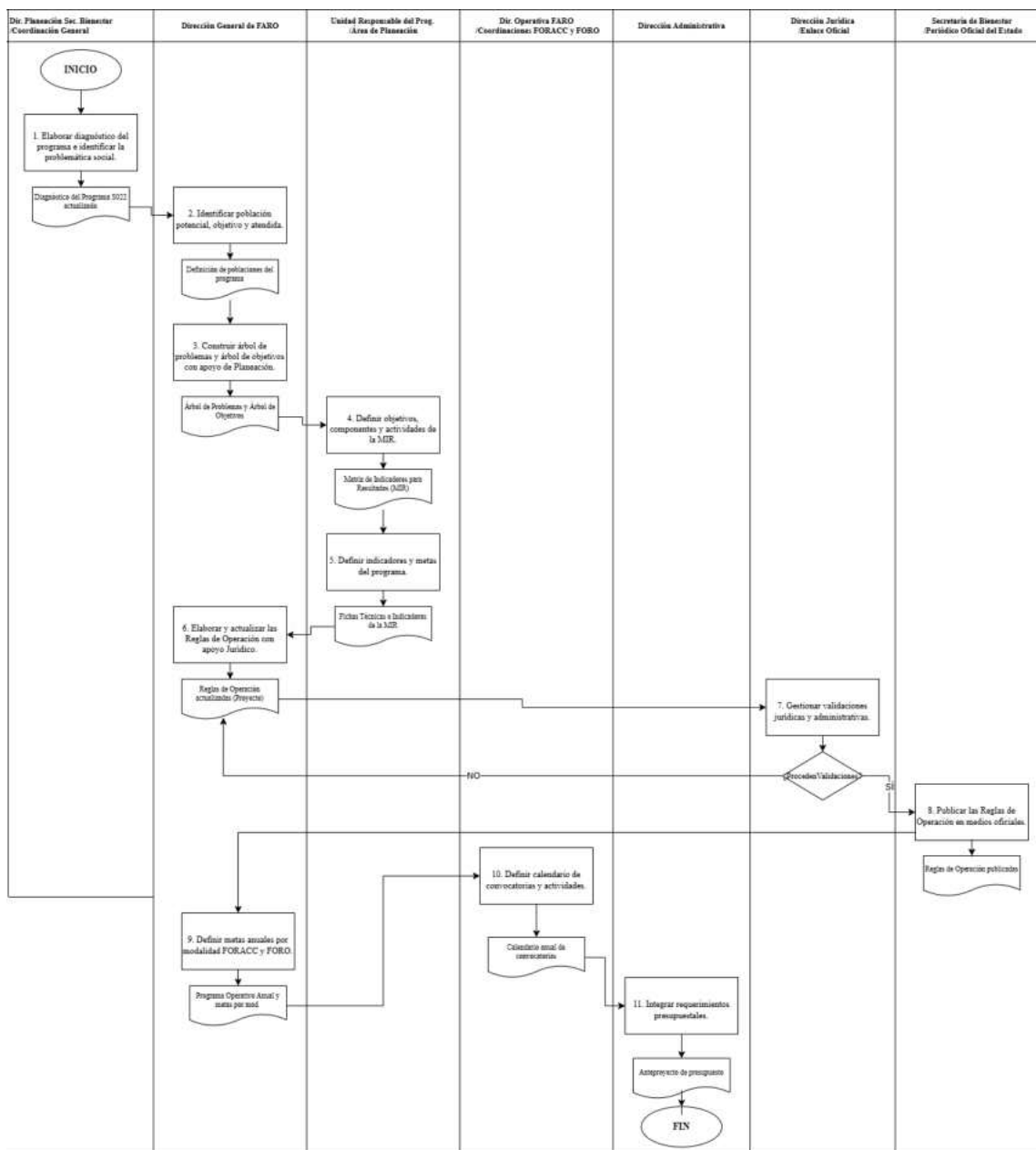
La etapa de seguimiento comprende las actividades orientadas a verificar el cumplimiento de los proyectos apoyados, integrar expedientes de cierre, recopilar información sobre la ejecución de las acciones y generar retroalimentación para ejercicios posteriores.

El análisis permitió identificar que el Programa realiza actividades de seguimiento operativo y administrativo que contribuyen a verificar el cumplimiento de las metas comprometidas. No obstante, el monitoreo continúa concentrándose principalmente en el cumplimiento de actividades y metas operativas, observándose oportunidades de mejora para fortalecer el seguimiento de resultados obtenidos por la población beneficiaria, institucionalizar mecanismos sistemáticos de evaluación de satisfacción y consolidar procesos formales de mejora continua.

En conjunto, el mapeo evidencia que el Programa Presupuestario S022 Faro del Bienestar dispone de una estructura operativa funcional, con procesos claramente identificables y congruentes con los objetivos de la intervención. No obstante, la evaluación también permitió identificar áreas de oportunidad relacionadas con la formalización documental de procedimientos, la consolidación de sistemas de información y el fortalecimiento del seguimiento orientado a resultados, aspectos que contribuirían a incrementar la madurez operativa del Programa y fortalecer su gestión para resultados.

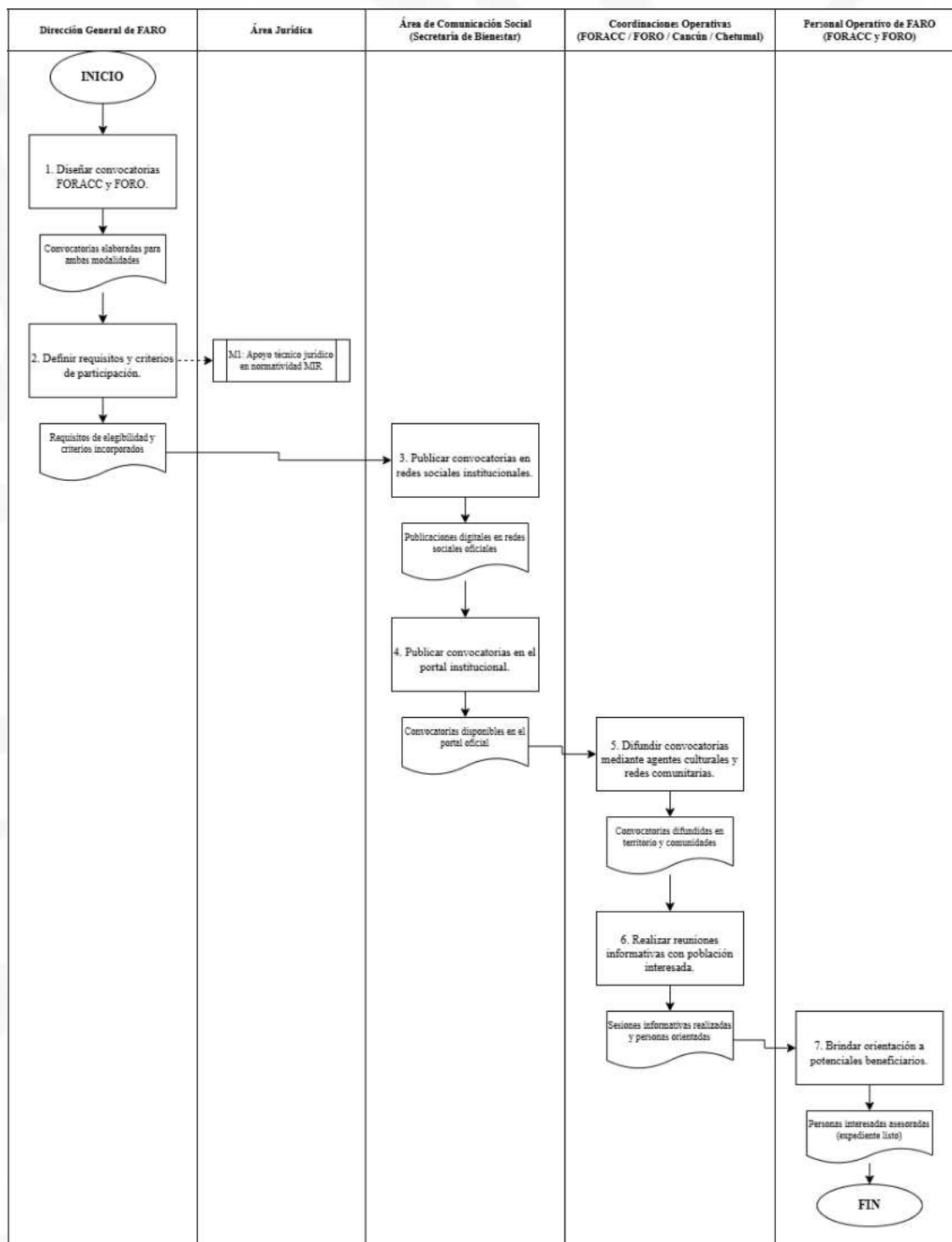
IV. 2 Flujoograma de los procesos

Figura 1. Planeación.



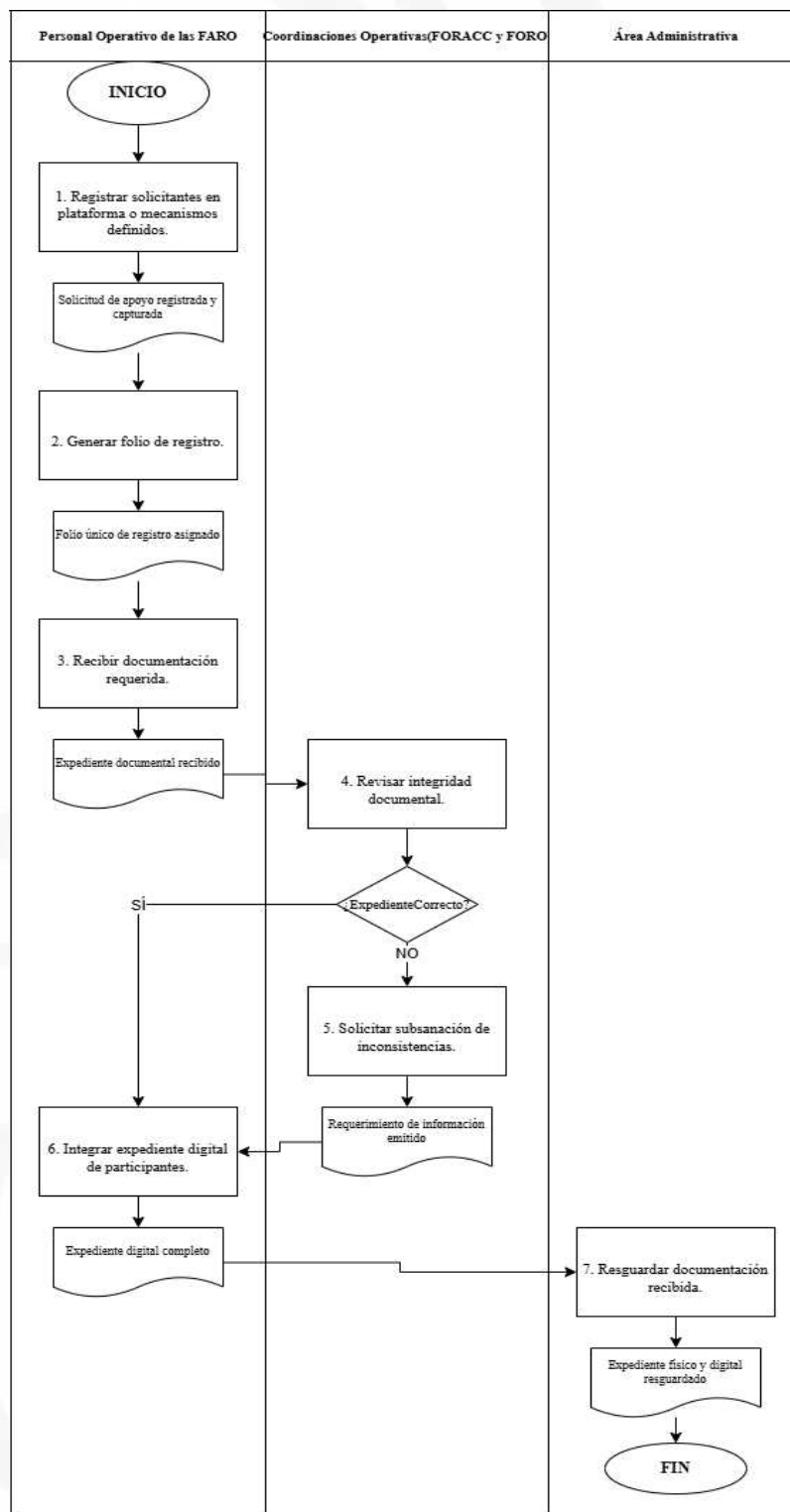
Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Difusión.



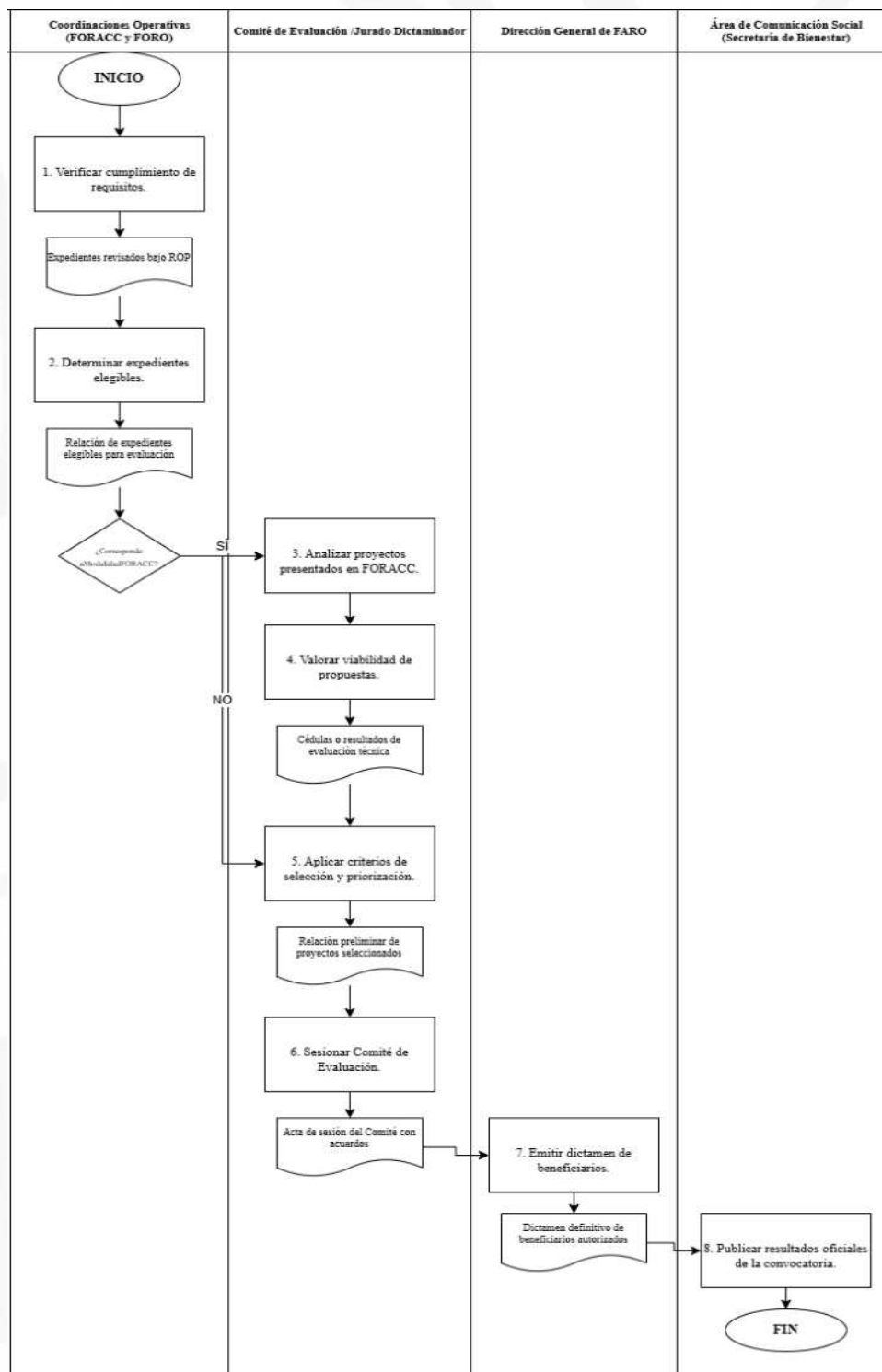
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Solicitud de apoyos.



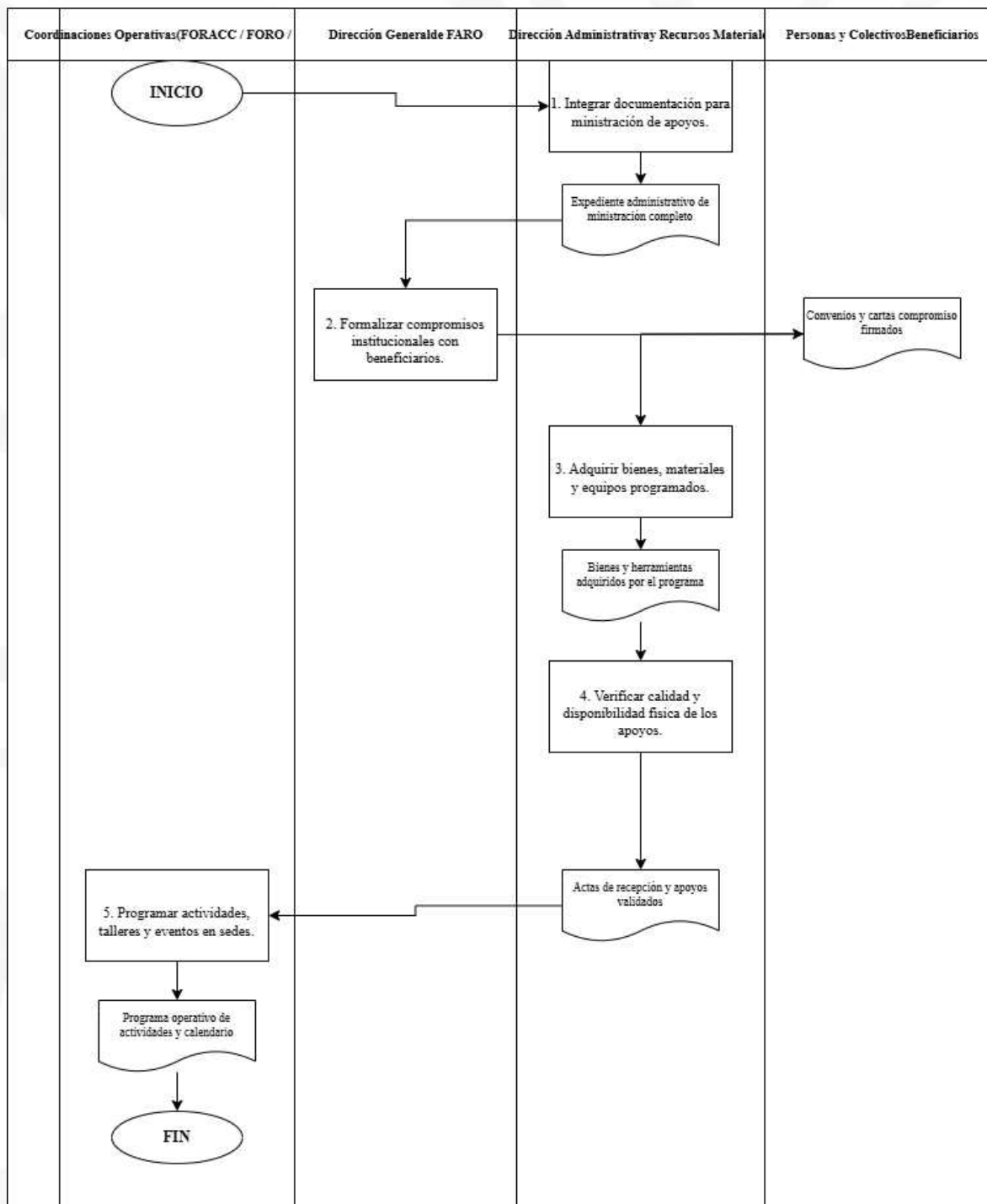
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Selección de personas beneficiarias.



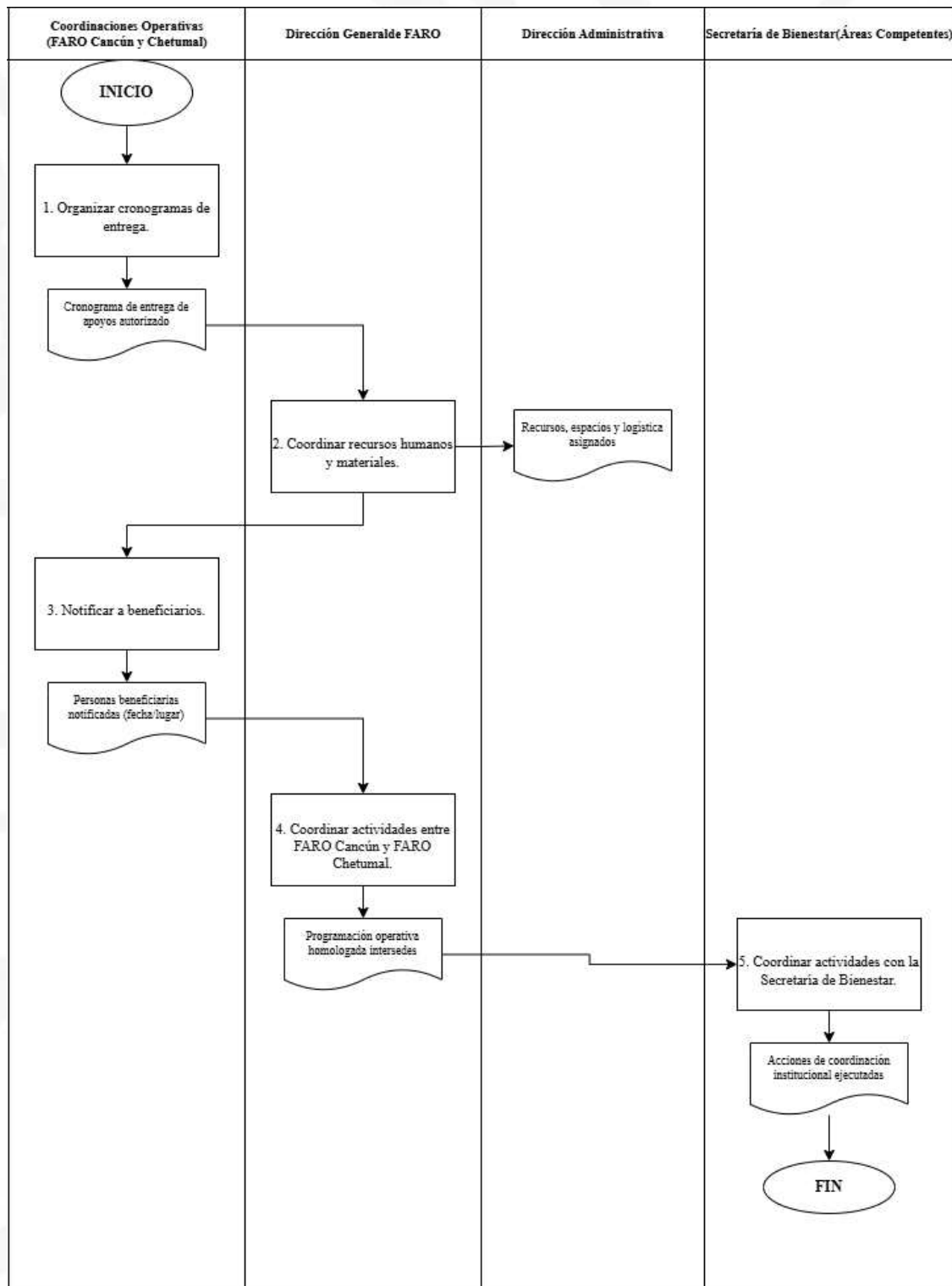
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Producción o generación de apoyos.



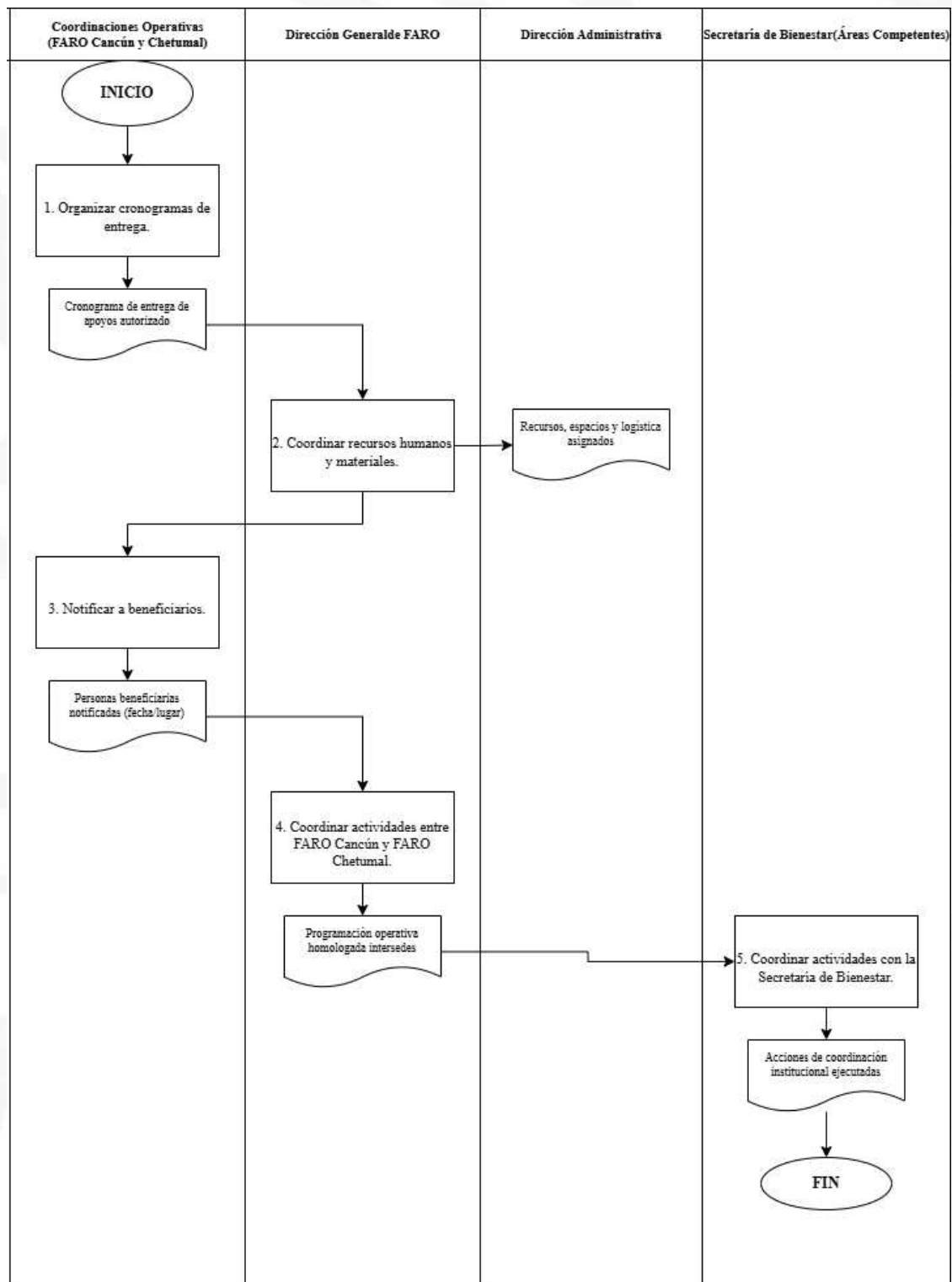
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Distribución de apoyos.



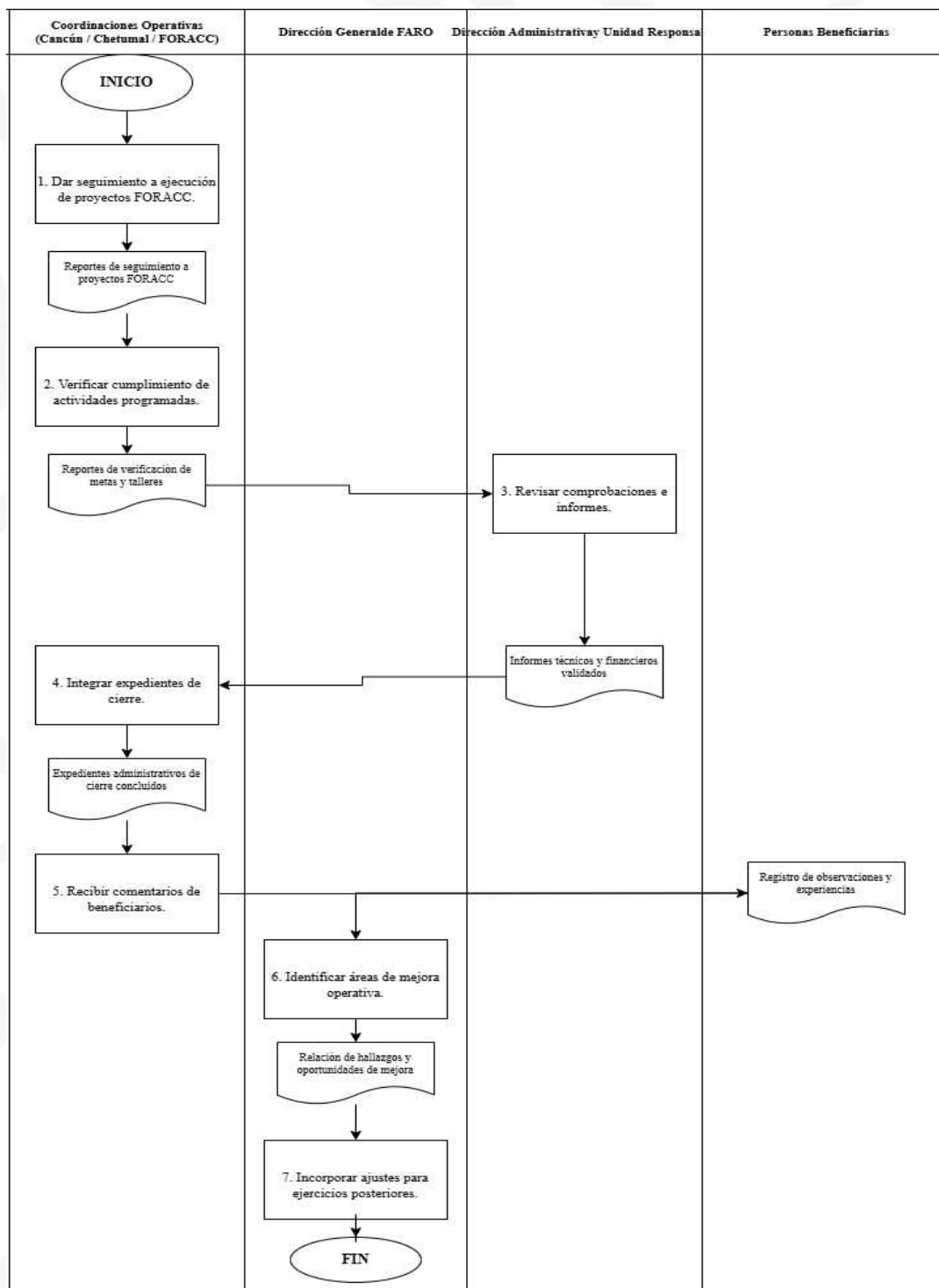
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Entrega de apoyos.



Fuente: Elaboración propia.

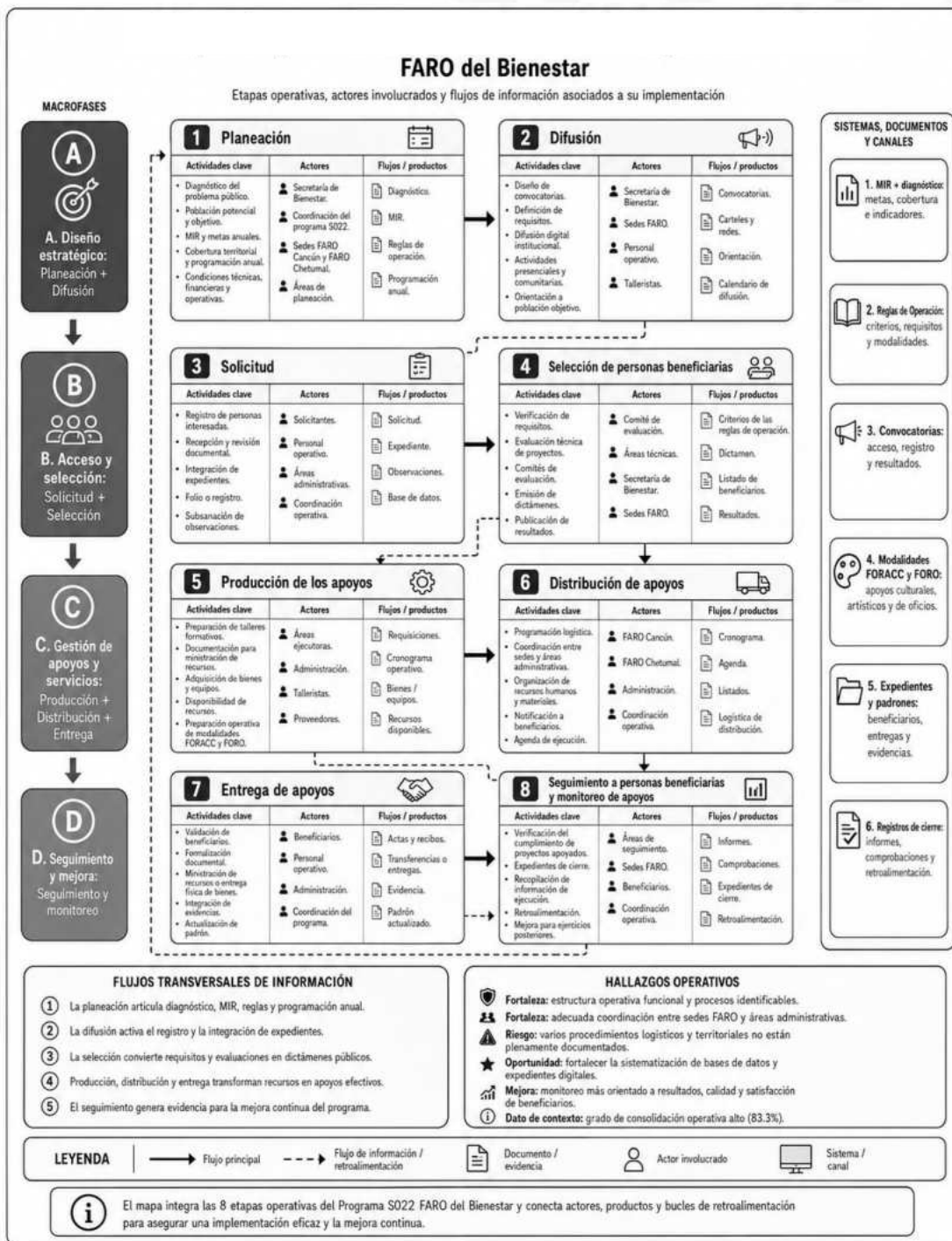
Figura 8. Seguimiento a personas beneficiarios y monitoreo de apoyos.



Fuente: Elaboración propia.

IV. 5 Síntesis del análisis de procesos

Figura 9. Mapa de procesos del Programa S022



Fuente: Elaboración propia

IV. 3 Valoración Operativa

Después de la revisión documental y la aplicación de entrevistas al personal directivo, operativo y administrativo vinculado con la ejecución del **Programa Presupuestario S022 Faro del Bienestar**, fue posible identificar fortalezas y áreas de oportunidad en la operación de las modalidades Fábrica de Artes y Oficios del Bienestar (FORACC) y Fortalecimiento de los Oficios (FORO). El análisis de la Cédula de Valoración Operativa (ver Anexo 2) permitió valorar los principales elementos que intervienen en la ejecución de los procesos del Programa y su contribución al cumplimiento de los objetivos establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). A continuación, se presentan los principales hallazgos considerando los criterios de valoración establecidos en los Términos de Referencia.

Respecto a la definición de la secuencia de actividades, componentes y actores involucrados, se observa que el Programa cuenta con procesos claramente identificables desde la planeación hasta el seguimiento de beneficiarios. Las entrevistas permitieron reconocer responsabilidades diferenciadas entre las áreas encargadas de la operación de las FARO, la administración de recursos, la coordinación institucional y el acompañamiento a beneficiarios. Asimismo, los

componentes establecidos en la MIR guardan relación con los bienes y servicios que efectivamente entrega el Programa mediante las modalidades FORACC y FORO. No obstante, se identificaron actividades operativas complementarias relacionadas con la coordinación territorial, la vinculación comunitaria y el seguimiento posterior a la entrega de apoyos que no se encuentran plenamente reflejadas en los instrumentos de planeación.

Sobre la consistencia entre la operación real del Programa y los indicadores de gestión establecidos en la MIR, se observa una correspondencia general entre las actividades ejecutadas y los componentes programáticos. Particularmente, los procesos relacionados con la formación artística, cultural y audiovisual, así como la entrega de apoyos para el fortalecimiento de oficios, permiten generar la información necesaria para el seguimiento de los indicadores institucionales. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la incorporación de indicadores que permitan medir de manera más específica los resultados obtenidos por los beneficiarios una vez concluida la intervención, así como el impacto de las acciones de acompañamiento y fortalecimiento comunitario.

En relación con los límites de los procesos, se identificó una secuencia operativa claramente definida entre las etapas de planeación, difusión, solicitud, selección, producción, distribución, entrega y seguimiento. Los productos generados en cada etapa funcionan como insumos para la ejecución de los procesos subsecuentes, favoreciendo la

continuidad operativa del Programa. No obstante, algunas actividades de coordinación institucional y seguimiento comunitario se desarrollan mediante mecanismos operativos que dependen en gran medida de la experiencia del personal, por lo que su formalización permitiría fortalecer la trazabilidad y la continuidad institucional.

Respecto a los insumos y recursos disponibles, en términos generales se consideran suficientes para garantizar la operación actual del Programa. La evidencia revisada muestra que las FARO cuentan con infraestructura física para la realización de actividades culturales, formativas y comunitarias, así como con personal responsable de coordinar y ejecutar las acciones sustantivas del Programa. Asimismo, los recursos financieros asignados permiten atender las metas programadas tanto para FORACC como para FORO. Sin embargo, se identifican oportunidades de fortalecimiento relacionadas con la sistematización de la información, el monitoreo de resultados y la generación de mecanismos institucionalizados de seguimiento a beneficiarios.

En cuanto al criterio Insumo-Tiempo, se observa que la ejecución de los procesos se encuentra alineada con los calendarios operativos establecidos en las Reglas de Operación y en la programación anual de actividades. Las entrevistas muestran que existe una planeación previa de convocatorias, procesos de selección, ejecución de actividades formativas y entrega de apoyos. No obstante, se identifican factores externos que pueden incidir en el cumplimiento de algunos plazos, particularmente

aquellos relacionados con procesos administrativos, liberación de recursos y coordinación con actores externos.

Respecto al criterio Insumo-Personal, se identificó que el personal involucrado posee conocimiento suficiente sobre las actividades operativas y los procedimientos asociados a cada modalidad. Las entrevistas evidencian una adecuada coordinación entre las áreas responsables y una apropiación de las funciones por parte de los operadores del Programa. Sin embargo, se identifican áreas de oportunidad relacionadas con el fortalecimiento de capacidades técnicas en materia de monitoreo, evaluación, gestión de información y seguimiento de resultados, con la finalidad de fortalecer la orientación del Programa hacia una gestión basada en evidencia.

En relación con los recursos financieros, la evidencia documental muestra que éstos resultan suficientes para cubrir la operación ordinaria del Programa, incluyendo actividades de formación, desarrollo comunitario, apoyos para el fortalecimiento de oficios, difusión y seguimiento operativo. No obstante, una eventual ampliación de cobertura o el fortalecimiento de mecanismos especializados de monitoreo y evaluación podría requerir recursos adicionales para asegurar su adecuada implementación.

Sobre la infraestructura y equipamiento disponible, se identificó que las FARO cuentan con espacios físicos, equipamiento y recursos materiales que permiten el desarrollo de talleres, actividades culturales, capacitaciones y acciones de acompañamiento comunitario. Asimismo,

las áreas operativas disponen de herramientas tecnológicas para la administración de información y la integración de expedientes. Sin embargo, se observan oportunidades de mejora relacionadas con la integración de sistemas de información que faciliten la consulta, actualización y análisis de datos de manera centralizada.

Respecto a la articulación de productos, se observa que los bienes y servicios generados en cada etapa del proceso constituyen insumos funcionales para la ejecución de las actividades subsecuentes. Los registros de beneficiarios, expedientes integrados, dictámenes de selección, evidencias de ejecución y reportes de seguimiento permiten mantener la continuidad operativa y la trazabilidad de las acciones realizadas. Esta articulación favorece la adecuada implementación de las modalidades FORACC y FORO.

En materia de sistemas de información, se identificó la existencia de registros administrativos, bases de datos y expedientes digitales que proporcionan información relevante para la gestión operativa del Programa. Sin embargo, dicha información se encuentra distribuida en diversos instrumentos y mecanismos de registro, por lo que existen oportunidades de fortalecimiento relacionadas con la integración de una plataforma que permita consolidar información para fines de monitoreo estratégico, evaluación y toma de decisiones.

En relación con la coordinación institucional, las entrevistas evidencian una adecuada articulación entre las áreas responsables de la operación del Programa, particularmente en las etapas de planeación,

selección de beneficiarios, ejecución de actividades y seguimiento. Asimismo, se identifican mecanismos de coordinación con actores comunitarios, agentes culturales y organizaciones vinculadas al territorio. No obstante, formalizar algunos mecanismos de coordinación mediante procedimientos documentados permitiría fortalecer la continuidad operativa y la gestión del conocimiento institucional.

Respecto a la pertinencia de los procesos, se observa una relación directa entre las actividades implementadas y el problema público que busca atender el Programa. La intervención se encuentra orientada a fortalecer capacidades culturales, artísticas, productivas y comunitarias en personas que enfrentan condiciones de pobreza y vulnerabilidad, lo que resulta congruente con el diagnóstico y con la población objetivo definida por el Programa. Asimismo, los mecanismos de focalización permiten dirigir los apoyos hacia sectores prioritarios de la población.

En cuanto a la importancia estratégica de los procesos, éstos constituyen el mecanismo mediante el cual se materializan los objetivos establecidos en la teoría de cambio del Programa. La adecuada ejecución de las actividades asociadas a FORACC y FORO incide directamente en el cumplimiento de las metas institucionales, la atención de la población objetivo y la generación de oportunidades para el desarrollo comunitario y el fortalecimiento de capacidades.

Finalmente, **respecto a la satisfacción de beneficiarios**, se identificaron mecanismos de retroalimentación y acompañamiento que permiten conocer la percepción de las personas atendidas sobre los

servicios y apoyos recibidos. Sin embargo, dichos mecanismos operan principalmente de manera informal y no se identificó la existencia de instrumentos estandarizados para medir de forma periódica y sistemática los niveles de satisfacción, la utilidad de los apoyos otorgados o los resultados obtenidos por la población beneficiaria. En este sentido, fortalecer los mecanismos de medición y análisis de satisfacción contribuiría a mejorar la calidad de la intervención y la toma de decisiones basada en evidencia.

IV. 4 Grado de Consolidación Operativa

El grado de consolidación operativa del Programa se determinó a partir de la valoración de seis elementos establecidos en los Términos de Referencia de la Evaluación de Procesos: normatividad, conocimiento del Programa, estandarización de procesos, monitoreo, mejora continua y medios de verificación. La valoración de cada elemento se presenta de manera detallada en la **Lista de Verificación de Consolidación Operativa** (Anexo 3), mediante una escala de cero a cinco puntos, donde cero representa ausencia de cumplimiento y cinco corresponde al máximo nivel de consolidación.

Derivado de la aplicación del instrumento, el Programa Presupuestario S022 Faro del Bienestar obtuvo 25 puntos de un máximo posible de 30, resultado que equivale a un 83.3 por ciento de cumplimiento, conforme a la siguiente expresión:

$$\text{Grado de Consolidación Operativa} = (25 / 30) \times 100 = 83.3 \%$$

De acuerdo con los criterios establecidos para la evaluación, este resultado ubica al Programa en un grado de consolidación operativa Alto, lo que significa que dispone de procesos funcionales, ampliamente conocidos por el personal responsable y respaldados por instrumentos normativos que permiten garantizar la continuidad de su operación. No obstante, persisten áreas de oportunidad relacionadas con la formalización de procedimientos específicos, el fortalecimiento del monitoreo orientado a resultados y la institucionalización de mecanismos permanentes de mejora continua.

Respecto al primer elemento, **Normatividad**, se identificó que el Programa opera con base en las Reglas de Operación vigentes, la Matriz de Indicadores para Resultados y los instrumentos derivados del proceso de planeación. Sin embargo, la evaluación evidenció la ausencia de manuales específicos de organización y procedimientos que documenten de manera integral la operación cotidiana de las modalidades FORACC y FORO, situación que limita la estandarización formal de algunos procesos operativos.

En relación con el **Conocimiento del Programa**, las entrevistas realizadas permitieron constatar que el personal responsable conoce con precisión las actividades que desarrolla, las responsabilidades asociadas a cada etapa del proceso y los objetivos de la intervención. Este conocimiento facilita la continuidad operativa y permite atender oportunamente las necesidades de la población beneficiaria; sin embargo, también evidencia una dependencia importante del conocimiento empírico acumulado por los operadores.

Respecto a la **Estandarización de Procesos**, se observó que las actividades sustantivas del Programa se ejecutan bajo criterios homogéneos definidos principalmente por las Reglas de Operación y las convocatorias públicas. Los procesos de difusión, recepción de solicitudes, evaluación y entrega de apoyos mantienen una secuencia consistente entre las distintas áreas responsables, aunque algunas actividades complementarias continúan desarrollándose mediante prácticas operativas no formalizadas.

En cuanto al **Monitoreo**, la evaluación permitió identificar la existencia de registros administrativos, bases de datos y mecanismos de seguimiento que generan información relevante para el control operativo del Programa. No obstante, los indicadores institucionales privilegian el seguimiento del cumplimiento de metas programáticas, observándose oportunidades para fortalecer la medición de resultados e impactos obtenidos por la población beneficiaria mediante indicadores estratégicos y mecanismos sistemáticos de análisis.

Respecto a la **Mejora Continua**, durante las entrevistas se identificó que el Programa incorpora ajustes derivados de la experiencia operativa acumulada y de la retroalimentación obtenida durante ejercicios anteriores. Sin embargo, estas acciones no forman parte de un procedimiento institucionalizado que permita documentar hallazgos, definir responsables, establecer acciones correctivas y dar seguimiento formal a los procesos de mejora implementados.

Finalmente, en relación con los **Medios de Verificación**, se observó que la información generada durante la operación respalda adecuadamente el cumplimiento de los indicadores establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados. No obstante, la evidencia documental continúa dispersa en diversos registros administrativos, por lo que fortalecer su integración y sistematización permitiría mejorar la trazabilidad de la información y facilitar los procesos de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas.

En términos generales, la valoración obtenida evidencia que el Programa Presupuestario S022 Faro del Bienestar presenta un nivel de consolidación operativa alto, sustentado en procesos funcionales, personal con amplio conocimiento de la operación y una estructura organizacional que permite ejecutar de manera continua las acciones previstas. No obstante, fortalecer la documentación de procedimientos, consolidar mecanismos institucionales de mejora continua y robustecer el monitoreo orientado a resultados permitirá incrementar la madurez institucional y consolidar una gestión pública basada en evidencia.

El análisis de procesos del Programa Presupuestario S022 Faro del Bienestar permitió reconstruir la cadena operativa completa de la intervención, desde los procesos de planeación y programación de las acciones hasta el seguimiento de beneficiarios y la retroalimentación utilizada para la mejora de la operación. La revisión documental, las entrevistas realizadas a los actores clave y la elaboración del mapeo de procesos evidencian que el Programa cuenta con una estructura operativa funcional que permite la ejecución continua de sus modalidades de atención, Fábrica de Artes y Oficios del Bienestar (FORACC) y Fortalecimiento de los Oficios (FORO).

Se identificó que los procesos de planeación, difusión, recepción de solicitudes, selección de beneficiarios, producción de apoyos, distribución y entrega se encuentran razonablemente articulados y presentan niveles adecuados de coordinación entre las áreas responsables. Asimismo, el personal involucrado demuestra conocimiento de las actividades que le

corresponden y mantiene mecanismos de comunicación que permiten dar continuidad a la operación cotidiana del Programa.

Uno de los principales hallazgos de la evaluación es que la operación real del Programa incorpora actividades y mecanismos complementarios que fortalecen la implementación de las acciones previstas en las Reglas de Operación. Entre éstos destacan la participación de agentes culturales, los mecanismos de vinculación comunitaria, los procesos de acompañamiento a beneficiarios y la retroalimentación obtenida de la población atendida para mejorar la operación de ejercicios subsecuentes. Estos elementos constituyen componentes relevantes para el cumplimiento de los objetivos del Programa y fortalecen su pertinencia respecto a las necesidades de la población objetivo.

Asimismo, se observó que los procesos sustantivos mantienen una adecuada vinculación con el diseño programático. La evidencia documental muestra que la definición de la población objetivo, los mecanismos de focalización y los componentes establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados guardan congruencia con las actividades que efectivamente se desarrollan en las modalidades FORACC y FORO. Lo anterior permite que los bienes y servicios proporcionados por el Programa se orienten al fortalecimiento de capacidades culturales, artísticas, productivas y comunitarias en personas que enfrentan condiciones de pobreza, marginación o vulnerabilidad social.

En materia de recursos, se identificó que el Programa dispone de personal, infraestructura y recursos financieros suficientes para atender las metas programadas. Particularmente, destaca la existencia de espacios físicos especializados para el desarrollo de actividades formativas y comunitarias, así como la participación de personal con experiencia en la operación de las acciones culturales y de fortalecimiento de oficios. De igual manera, se observó una adecuada coordinación entre las áreas responsables de la administración de recursos, la programación de actividades y la atención de beneficiarios.

No obstante, la evaluación también identificó áreas de oportunidad relevantes. Entre ellas destaca la ausencia de manuales específicos de organización y procedimientos que documenten de manera integral la operación de las modalidades FORACC y FORO; la limitada integración de los sistemas de información utilizados para el seguimiento de beneficiarios y la generación de reportes estratégicos; y la inexistencia de mecanismos institucionalizados para documentar, implementar y dar seguimiento a procesos de mejora continua.

Asimismo, se observó que los procesos de seguimiento se concentran principalmente en la verificación operativa y administrativa de las actividades realizadas, mientras que los mecanismos orientados a medir los resultados obtenidos por los beneficiarios, los cambios generados en sus capacidades y la satisfacción respecto de los apoyos recibidos presentan un menor nivel de desarrollo. Esta situación limita la

disponibilidad de evidencia sistemática para valorar los efectos de la intervención más allá del cumplimiento de metas operativas.

De igual forma, se identifican oportunidades de fortalecimiento relacionadas con la generación de indicadores que permitan monitorear con mayor precisión los resultados derivados de la participación en las actividades formativas, culturales y productivas impulsadas por el Programa, así como la consolidación de herramientas que faciliten la integración, consulta y análisis de la información generada durante la operación.

En términos generales, se concluye que el Programa Presupuestario S022 Faro del Bienestar presenta un grado de consolidación operativa medio-alto, con procesos funcionales, personal con conocimiento de sus responsabilidades y una estructura organizacional que permite la ejecución de las actividades programadas. Sin embargo, para avanzar hacia niveles superiores de madurez institucional, resulta necesario fortalecer la documentación de procesos, los sistemas de monitoreo y seguimiento orientados a resultados, la gestión de información y los mecanismos de mejora continua, con el propósito de consolidar una gestión basada en evidencia y fortalecer la contribución del Programa al bienestar social, el desarrollo comunitario y la construcción de capacidades en la población objetivo.

IV. 6 Recomendaciones del análisis de procesos

Con la finalidad de fortalecer la consolidación operativa del Programa Presupuestario S022 Faro del Bienestar y contribuir a una gestión más eficiente, orientada a resultados y sustentada en evidencia, se emiten las siguientes recomendaciones derivadas del análisis de procesos realizado.

Recomendación 1.- Fortalecer la Gestión para Resultados y el Monitoreo de la Intervención: Se recomienda revisar y fortalecer la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa, incorporando indicadores que permitan medir no solamente el cumplimiento de metas operativas, sino también los resultados derivados de la intervención en la población beneficiaria. Particularmente, se recomienda desarrollar indicadores relacionados con el fortalecimiento de capacidades culturales, artísticas y productivas, la permanencia de las personas beneficiarias en los procesos formativos, la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos y la satisfacción respecto de los apoyos recibidos. Asimismo, se recomienda fortalecer los medios de verificación de los indicadores estratégicos mediante mecanismos de seguimiento que permitan generar evidencia objetiva sobre los resultados alcanzados por las modalidades FORACC y FORO.

Recomendación 2.- Formalizar y Documentar los Procesos Operativos del Programa: Se recomienda elaborar e implementar manuales de organización y procedimientos que documenten de manera integral la operación del Programa, incorporando las actividades identificadas durante la evaluación y que actualmente forman parte de la práctica operativa cotidiana. Particularmente, se sugiere documentar los

procesos relacionados con la coordinación institucional, la vinculación comunitaria, la integración y seguimiento de beneficiarios, la retroalimentación de usuarios y los mecanismos de mejora continua. La formalización de estos procedimientos permitirá fortalecer la estandarización de la operación, facilitar la capacitación de nuevo personal y reducir la dependencia del conocimiento acumulado por los operadores.

Recomendación 3.- Fortalecer los Procesos de Seguimiento a

Beneficiarios: Se recomienda diseñar e implementar mecanismos sistemáticos de seguimiento que permitan conocer los resultados obtenidos por las personas beneficiarias después de recibir los apoyos o participar en las actividades del Programa. Para la modalidad FORACC, se sugiere generar instrumentos que permitan identificar el desarrollo de capacidades, la continuidad de los procesos formativos y la participación comunitaria posterior a las acciones implementadas. En el caso de la modalidad FORO, se recomienda dar seguimiento al uso de los apoyos otorgados y a su contribución al fortalecimiento de actividades productivas y de generación de ingresos. Asimismo, se recomienda institucionalizar mecanismos de medición de satisfacción que permitan identificar áreas de mejora y fortalecer la calidad de los servicios proporcionados.

Recomendación 4.- Consolidar un Sistema Integral de Información para la Gestión y el Monitoreo: Se recomienda fortalecer la integración y sistematización de la información generada durante la

operación del Programa mediante el desarrollo o adecuación de herramientas tecnológicas que permitan concentrar la información de beneficiarios, expedientes, apoyos otorgados, actividades realizadas y resultados obtenidos. La consolidación de un sistema integral de información contribuirá a mejorar los procesos de monitoreo, facilitará la generación de reportes para la toma de decisiones y fortalecerá los mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y evaluación del desempeño.

Recomendación 5.- Institucionalizar Mecanismos de Mejora

Continúa: Se recomienda establecer procedimientos formales para la identificación, documentación, análisis y seguimiento de áreas de oportunidad detectadas durante la operación del Programa. Lo anterior puede materializarse mediante la implementación de ejercicios periódicos de revisión operativa, reuniones de análisis de resultados, registro de incidencias, elaboración de planes de mejora y seguimiento de acciones correctivas. La institucionalización de estos mecanismos permitirá fortalecer la capacidad de adaptación del Programa, mejorar la calidad de los procesos y consolidar una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la mejora permanente.

El Programa Presupuestario S022 Faro del Bienestar cuenta con una estructura operativa funcional y con procesos que permiten atender a la población objetivo mediante acciones orientadas al fortalecimiento cultural, artístico, comunitario y productivo. No obstante, la atención de las áreas de oportunidad identificadas contribuirá a incrementar su grado

de madurez institucional, fortalecer la gestión basada en evidencia y mejorar la capacidad del Programa para demostrar los resultados generados en beneficio de la población atendida.

V. Matriz de análisis de género

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

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

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

Para evaluar la incorporación de la perspectiva de género en la operación del Programa Presupuestario S022 Faro del Bienestar, se elaboró una matriz de análisis aplicando preguntas específicas a cada uno de los ocho procesos del Modelo General de Procesos (ver Anexo 4).

Los resultados muestran que el Programa incorpora elementos de igualdad principalmente desde una perspectiva de acceso universal a la oferta cultural y comunitaria, privilegiando criterios de inclusión y no discriminación en sus instrumentos normativos. Tanto las Reglas de Operación como las convocatorias públicas establecen que la participación se encuentra abierta a todas las personas que cumplan los requisitos establecidos, sin realizar distinciones por sexo, identidad de género o condición social.

En el macroproceso de Planeación se identificó un cumplimiento parcial de la perspectiva de género. Si bien el Diagnóstico del Programa caracteriza a la población potencial y objetivo, no desarrolla un análisis específico de las brechas existentes entre mujeres y hombres en el acceso

a la actividad artística, cultural o comunitaria, ni identifica barreras relacionadas con responsabilidades de cuidado, movilidad, violencia o desigualdades económicas que pudieran limitar la participación femenina.

Respecto al proceso de Difusión, las convocatorias utilizan un lenguaje incluyente y se difunden mediante diversos medios institucionales; sin embargo, la estrategia continúa concentrándose principalmente en canales digitales y redes sociales. Durante las entrevistas se identificó que, en algunas localidades, la difusión se complementa mediante actividades presenciales desarrolladas por personal operativo; no obstante, estas acciones no se encuentran formalmente documentadas ni constituyen una estrategia permanente orientada a reducir posibles brechas territoriales o de acceso para mujeres en comunidades rurales o con limitado acceso a tecnologías de la información.

En los procesos de Solicitud de Apoyos y Selección de Beneficiarios no se identificaron mecanismos discriminatorios por razón de género. La evaluación de solicitudes y proyectos se realiza con base en criterios técnicos establecidos en las Reglas de Operación y en las convocatorias correspondientes. No obstante, tampoco se identifican acciones afirmativas expresamente dirigidas a promover la participación de mujeres pertenecientes a grupos históricamente subrepresentados, como mujeres indígenas, cuidadoras, creadoras emergentes o habitantes de localidades con alto grado de marginación.

En los procesos de Producción, Distribución y Entrega de Apoyos, la evaluación permitió observar que la operación del Programa se desarrolla bajo criterios homogéneos para toda la población beneficiaria. Esta característica favorece la igualdad formal; sin embargo, no incorpora medidas diferenciadas que atiendan necesidades particulares de mujeres que enfrentan restricciones de tiempo derivadas de labores de cuidado, condiciones de movilidad o responsabilidades familiares. Asimismo, no se identificaron protocolos específicos para prevenir situaciones de violencia, hostigamiento o discriminación durante el desarrollo de talleres, actividades culturales o entrega de apoyos.

Finalmente, el macroproceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos evidenció una de las principales áreas de oportunidad del Programa. Aunque la información administrativa permite identificar a las personas beneficiarias por sexo, dicha información no se utiliza sistemáticamente para generar indicadores, evaluar resultados diferenciados ni medir el impacto del Programa sobre la reducción de brechas de participación cultural entre mujeres y hombres. De igual forma, no se documentan mecanismos específicos para recopilar información sobre satisfacción, permanencia o conclusión de proyectos con perspectiva de género.

En términos generales, la evaluación muestra que el Programa Presupuestario S022 incorpora principios de igualdad y no discriminación en su operación; sin embargo, la perspectiva de género aún no se encuentra plenamente transversalizada dentro de sus instrumentos

estratégicos, operativos y de seguimiento, por lo que persisten áreas de oportunidad para evolucionar hacia un modelo de gestión orientado a resultados con igualdad sustantiva.

V. 1 Grado de Transversalización de la Perspectiva de Género

En continuación con lo anterior, se incorpora un análisis de **transversalización de la perspectiva de género** en la operación del Programa, el cual se examina a través de la presencia y cumplimiento de **cuatro dimensiones** institucionales (anexo cinco). Estos elementos evaluados son: el **diagnóstico con enfoque de género**, la infraestructura de un **padrón desagregado** por sexo, la existencia de **acciones afirmativas** y el diseño de los **indicadores de la MIR**⁴.

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

⁴ 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).

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.

Con el propósito de valorar el nivel de incorporación de la perspectiva de género en el Programa Presupuestario S022 Faro del Bienestar, se diseñó una cédula de análisis que permite determinar el grado de madurez institucional del Programa respecto de los principales elementos necesarios para garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres durante todas las etapas de su operación.

La valoración considera la existencia y nivel de cumplimiento de cuatro dimensiones institucionales (ver Anexo 5):

- 1. Diagnóstico con enfoque de género:** capacidad del diseño del Programa para identificar cuantitativa y cualitativamente las brechas existentes entre mujeres y hombres respecto al acceso, permanencia y aprovechamiento de los apoyos culturales y comunitarios.
- 2. Padrón de beneficiarios desagregado por sexo:** existencia de mecanismos de información que permitan identificar y analizar la población atendida diferenciando mujeres y hombres,

facilitando el monitoreo de la cobertura y participación de ambos grupos.

- 3. Acciones afirmativas:** incorporación de criterios normativos u operativos dirigidos a favorecer el acceso o permanencia de mujeres que enfrentan condiciones particulares de vulnerabilidad o desventaja.
- 4. Indicadores con enfoque de género en la MIR:** existencia de indicadores estratégicos que permitan medir la disminución de brechas de género y el impacto del Programa sobre la igualdad sustantiva.

El grado de transversalización se determinó mediante la valoración del cumplimiento de cada uno de estos elementos, asignando una escala de cumplimiento que permite clasificar el nivel de madurez institucional del Programa conforme a los siguientes rangos:

- **Alto (80 a 100 por ciento):** El Programa incorpora plenamente un diagnóstico con enfoque de género, información desagregada por sexo, acciones afirmativas formalizadas e indicadores estratégicos para medir la reducción de brechas.
- **Medio (50 a 79 por ciento):** El Programa incorpora parcialmente algunos de los elementos evaluados; sin embargo, éstos aún no se encuentran plenamente articulados dentro de los instrumentos de planeación, operación y evaluación.

- **Bajo (1 a 49 por ciento):** El Programa presenta únicamente acciones aisladas o información parcial relacionada con la perspectiva de género, sin una estrategia institucional claramente definida.
- **Nulo:** El Programa no incorpora ninguno de los elementos considerados para la transversalización de la perspectiva de género.

Derivado del análisis efectuado, **el Programa Presupuestario S022 Faro del Bienestar presenta un Grado de Transversalización de la Perspectiva de Género MEDIO**, ya que incorpora algunos elementos institucionales orientados a garantizar la igualdad de acceso a los apoyos culturales y comunitarios; sin embargo, éstos aún no conforman una estrategia integral de gestión con perspectiva de género.

El primer elemento evaluado corresponde al Diagnóstico con enfoque de género, el cual obtuvo una valoración parcial. Aunque el Diagnóstico del Programa caracteriza a la población objetivo e identifica problemáticas relacionadas con el acceso a actividades culturales y comunitarias, no desarrolla un análisis específico de las desigualdades existentes entre mujeres y hombres, ni identifica barreras estructurales asociadas con responsabilidades de cuidado, condiciones socioeconómicas, pertenencia indígena, violencia de género o disponibilidad de tiempo para participar en las acciones del Programa. En consecuencia, el diseño de la intervención carece de evidencia suficiente

que permita justificar acciones diferenciadas orientadas a disminuir dichas brechas.

El segundo elemento corresponde a la existencia de un padrón de beneficiarios desagregado por sexo, obteniendo una valoración alta. Durante la evaluación se identificó que la información administrativa del Programa permite registrar a las personas beneficiarias diferenciando mujeres y hombres, lo que proporciona una base importante para el seguimiento estadístico de la cobertura. No obstante, esta información se utiliza principalmente con fines administrativos y de control, sin aprovechar plenamente su potencial para realizar análisis de resultados o evaluar impactos diferenciados entre ambos sexos.

Respecto al tercer elemento, relativo a la implementación de acciones afirmativas, la valoración fue parcial. Las Reglas de Operación establecen principios de igualdad, inclusión y no discriminación para el acceso a los apoyos; sin embargo, no incorporan mecanismos específicos de priorización dirigidos a mujeres pertenecientes a grupos históricamente vulnerables, como mujeres indígenas, creadoras emergentes, cuidadoras o habitantes de localidades con altos niveles de marginación. Asimismo, durante las entrevistas no se identificaron protocolos operativos diferenciados que permitan atender necesidades particulares de estos grupos durante los procesos de difusión, selección, entrega o seguimiento de apoyos.

Finalmente, se evaluó la incorporación de indicadores de género en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), obteniendo una valoración

baja. La MIR del Programa Presupuestario S022 no contempla indicadores estratégicos que permitan medir la reducción de brechas entre mujeres y hombres ni evaluar el impacto de la intervención sobre la participación cultural con perspectiva de género. De igual forma, no se identificaron metas específicas o indicadores de resultados desagregados por sexo que permitan utilizar esta información para fortalecer la toma de decisiones o retroalimentar el diseño del Programa.

En conjunto, la evaluación evidencia que el Programa Presupuestario S022 ha incorporado elementos básicos relacionados con la igualdad de oportunidades y la no discriminación; sin embargo, la perspectiva de género aún no se encuentra plenamente integrada en sus instrumentos estratégicos de planeación, operación, seguimiento y evaluación. En consecuencia, el Programa presenta un grado de transversalización medio, situación que representa una oportunidad para fortalecer su diseño institucional mediante la incorporación de diagnósticos especializados, acciones afirmativas normadas, indicadores de resultados con enfoque de género y mecanismos sistemáticos de monitoreo que permitan avanzar hacia una gestión pública orientada a la igualdad sustantiva.

V.2 Síntesis del análisis de género

El Programa Presupuestario S022 Faro del Bienestar presenta un nivel de madurez y transversalización de la perspectiva de género Medio (62.5 por ciento), debido a que, si bien incorpora principios de igualdad, inclusión y

no discriminación dentro de sus instrumentos normativos y garantiza el acceso abierto a los apoyos culturales y comunitarios, la perspectiva de género aún no se encuentra plenamente institucionalizada en los componentes de diseño, operación, seguimiento y evaluación del Programa.

De manera integral, la valoración obtenida refleja que la Secretaría de Bienestar, a través de las unidades responsables de la operación del Programa, dispone de capacidades institucionales que favorecen una atención igualitaria de la población beneficiaria. Entre estas fortalezas destacan la existencia de un padrón de beneficiarios desagregado por sexo, procedimientos de selección sustentados en criterios objetivos y transparentes, así como una operación homogénea que reduce riesgos de discriminación durante la asignación y entrega de los apoyos. Asimismo, las Reglas de Operación y las convocatorias establecen criterios de acceso sin distinción por sexo, identidad de género o condición social, favoreciendo un marco de actuación basado en los principios de igualdad de oportunidades.

No obstante, el análisis de los procesos permitió identificar que la incorporación del enfoque de género se concentra principalmente en criterios generales de inclusión y no discriminación, sin traducirse aún en una estrategia institucional orientada a reducir las brechas de participación existentes entre mujeres y hombres en el ámbito cultural y comunitario. El Diagnóstico del Programa no desarrolla un análisis específico sobre las desigualdades de género que afectan el acceso,

permanencia o aprovechamiento de los apoyos; de igual forma, la Matriz de Indicadores para Resultados carece de indicadores estratégicos que permitan medir los efectos diferenciados de la intervención sobre mujeres y hombres o evaluar su contribución a la igualdad sustantiva.

Asimismo, durante la evaluación de los procesos se identificó que las actividades de difusión, distribución, entrega y seguimiento de apoyos se ejecutan mediante procedimientos estandarizados que garantizan un trato igualitario para toda la población beneficiaria; sin embargo, dichos procesos no incorporan medidas específicas dirigidas a atender posibles barreras derivadas de responsabilidades de cuidado, condiciones de movilidad, pertenencia a comunidades indígenas o limitaciones de acceso territorial que pudieran afectar de manera diferenciada la participación de las mujeres. De igual forma, no se identificaron acciones afirmativas formalmente establecidas en las Reglas de Operación ni protocolos específicos para el seguimiento de resultados con perspectiva de género.

Para avanzar hacia niveles superiores de madurez institucional será necesario fortalecer el enfoque de género desde las etapas de diseño y planeación del Programa, incorporando un diagnóstico que identifique las principales brechas de participación cultural entre mujeres y hombres, institucionalizando acciones afirmativas para grupos de atención prioritaria cuando la evidencia así lo justifique, desarrollando indicadores específicos dentro de la Matriz de Indicadores para Resultados y aprovechando la información desagregada del padrón de beneficiarios

para evaluar sistemáticamente los resultados e impactos diferenciados de la intervención. Estas acciones permitirán transitar de un modelo sustentado principalmente en la igualdad formal hacia una gestión pública orientada a resultados con perspectiva de género e igualdad sustantiva.

V.3 Recomendaciones en materia de género

Con la finalidad de fortalecer la transversalización de la perspectiva de género en el Programa Presupuestario S022 Faro del Bienestar y atender las áreas de oportunidad identificadas durante la evaluación, se emiten las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1. Incorporar la perspectiva de género en el Diagnóstico del Programa: Fortalecer el Diagnóstico del Programa Presupuestario S022 mediante la incorporación de un análisis específico sobre las brechas de género presentes en el acceso, permanencia y participación de mujeres y hombres en las actividades artísticas, culturales y comunitarias que promueve el Programa. El diagnóstico deberá trascender la simple desagregación estadística por sexo e incorporar información que permita identificar las principales barreras que enfrentan las mujeres para acceder a las convocatorias, participar en los procesos de formación artística o desarrollar proyectos culturales, considerando variables como responsabilidades de cuidado, pertenencia a pueblos indígenas, condición de discapacidad, nivel socioeconómico, ubicación territorial y acceso a tecnologías de la información. La evidencia obtenida de este análisis especializado permitirá justificar técnicamente la incorporación de acciones afirmativas cuando las condiciones de desigualdad así lo requieran.

Recomendación 2. Incorporar indicadores con perspectiva de género en la Matriz de Indicadores para Resultados: Actualizar la Matriz de

Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Presupuestario S022 incorporando indicadores estratégicos y de gestión que permitan medir la participación diferenciada de mujeres y hombres, así como el impacto del Programa en la reducción de brechas de acceso a las actividades culturales y comunitarias. Asimismo, se recomienda establecer metas desagregadas por sexo en aquellos indicadores cuya naturaleza lo permita, fortaleciendo el uso de la información generada por el padrón de beneficiarios para evaluar la cobertura, permanencia, conclusión de proyectos y participación en las distintas modalidades del Programa.

Recomendación 3. Institucionalizar la perspectiva de género en los procesos operativos del Programa: Fortalecer los instrumentos normativos y operativos del Programa Presupuestario S022 incorporando lineamientos, protocolos y procedimientos que permitan transversalizar la perspectiva de género durante todas las etapas del ciclo operativo del Programa. Se recomienda documentar formalmente acciones orientadas a promover la igualdad de oportunidades durante los procesos de difusión, recepción de solicitudes, selección de personas beneficiarias, ejecución de proyectos, entrega de apoyos y seguimiento, incorporando criterios de accesibilidad e inclusión que favorezcan la participación de mujeres pertenecientes a grupos históricamente subrepresentados cuando exista evidencia técnica que lo justifique. Asimismo, resulta conveniente fortalecer el uso de lenguaje incluyente en las convocatorias, formatos administrativos y materiales de difusión; establecer protocolos institucionales para la prevención y atención de situaciones de

discriminación, acoso o violencia durante el desarrollo de actividades culturales; e implementar mecanismos de sensibilización y capacitación permanente dirigidos al personal responsable de la operación del Programa en materia de igualdad sustantiva, derechos humanos y atención incluyente.

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 formularon **17 recomendaciones** orientadas a fortalecer el diseño, la operación y la institucionalización del Programa Presupuestario S022 FARO del Bienestar. Estas recomendaciones fueron elaboradas bajo criterios de **relevancia**, al atender las principales áreas de oportunidad identificadas durante la evaluación; **viabilidad**, al considerar las capacidades organizacionales, financieras, técnicas y operativas de la dependencia responsable; **claridad**, al definir con precisión las acciones de

mejora y las unidades responsables de su implementación; **pertinencia**, al responder directamente a los hallazgos detectados en el diseño, los procesos y la incorporación de la perspectiva de género; **orientación a resultados**, al contribuir al fortalecimiento de la gestión para resultados, el monitoreo y la evaluación del desempeño; y **transversalización de la perspectiva de género**, mediante acciones encaminadas a reducir brechas de acceso, fortalecer la igualdad de oportunidades e incorporar mecanismos de seguimiento con enfoque de igualdad sustantiva.

Las recomendaciones se presentan en el **Cuadro 3**, en el que cada hallazgo se vincula con la propuesta de mejora correspondiente. Para facilitar su implementación, las recomendaciones fueron clasificadas de acuerdo con el ámbito en el que inciden, conforme a las siguientes categorías:

- **Normativa / Diseño:** Recomendaciones orientadas a fortalecer el diseño metodológico del programa, el documento diagnóstico, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), los instrumentos normativos y la congruencia de la lógica de intervención.
- **Normativa:** Acciones dirigidas a actualizar, complementar o fortalecer los instrumentos normativos que regulan la planeación, el monitoreo y la evaluación del Programa.
- **Normativa / Técnica:** Recomendaciones enfocadas en mejorar la documentación metodológica, la definición de poblaciones y los criterios técnicos que sustentan la intervención.
- **Tecnológica:** Acciones dirigidas al fortalecimiento de los sistemas de información, los mecanismos de monitoreo y la generación de información para la toma de decisiones.

- **Organizacional:** Recomendaciones orientadas a formalizar procesos, fortalecer la estructura institucional e implementar mecanismos permanentes de mejora continua.
- **Operativa:** Acciones enfocadas en optimizar la ejecución de los procesos, el seguimiento a personas beneficiarias y la calidad de los servicios proporcionados.
- **Operativa / Tecnológica:** Recomendaciones que combinan mejoras en la operación del programa con el fortalecimiento de herramientas tecnológicas para el monitoreo, la evaluación y la gestión de la información.

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

Cuadro 3: Recomendaciones.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
1. El problema público no se formula completamente conforme a la Metodología del Marco Lógico y presenta áreas de oportunidad para expresar una condición negativa observable y verificable.	Reformular el problema público conforme a la Metodología del Marco Lógico, definiéndolo como una condición negativa experimentada por la población objetivo y sustentada en evidencia objetiva.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación	No aplica.
2. La estructura causal del diagnóstico presenta oportunidades de fortalecimiento en la relación entre causas, efectos, medios y fines de la intervención.	Elaborar y fortalecer metodológicamente el Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos, garantizando la congruencia de la lógica causal del programa.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación	No aplica.
3. El diagnóstico desarrolla parcialmente la alineación estratégica con los instrumentos nacionales, estatales e internacionales de planeación.	Incorporar de manera articulada la vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible dentro del documento diagnóstico.	Normativa	Media	Dirección de Planeación	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
4. La documentación metodológica sobre las poblaciones potencial, objetivo y atendida resulta limitada.	Integrar una metodología que documente la definición, cuantificación y caracterización de las poblaciones del programa, así como sus criterios de actualización.	Normativa / Técnica	Alta	Dirección de Planeación	Permite identificar la participación diferenciada de mujeres y hombres.
5. Se identifican oportunidades para fortalecer la congruencia entre el diagnóstico y la Matriz de Indicadores para Resultados.	Mejorar la traducción metodológica entre el diagnóstico y la MIR, asegurando la trazabilidad entre el problema público, los objetivos, los componentes y los indicadores.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación	No aplica.
6. Los Componentes y Actividades presentan oportunidades para fortalecer su lógica causal y diferenciación funcional.	Revisar la MIR para asegurar que los Componentes representen bienes y servicios y que las Actividades describan exclusivamente los procesos de gestión necesarios para producirlos.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación	No aplica.
7. La delimitación funcional entre los Componentes y las Actividades de la MIR presenta áreas de	Revisar la estructura de la MIR para delimitar claramente la función de los Componentes y las	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
oportunidad, al identificarse elementos cuya naturaleza metodológica puede fortalecerse para evitar duplicidades entre bienes entregados y procesos de gestión.	Actividades, asegurando que los Componentes representen exclusivamente los bienes y servicios entregados y que las Actividades describan los procesos de gestión necesarios para producirlos.				
8. Los supuestos de la MIR requieren fortalecer su vinculación con los riesgos externos que pueden afectar el desempeño del programa.	Revisar y fortalecer los supuestos de la MIR, identificando riesgos externos y su correspondencia con cada nivel de la lógica vertical.	Normativa	Media	Dirección de Planeación	No aplica.
9. Los medios de verificación y los mecanismos de monitoreo presentan oportunidades para fortalecer la evidencia del desempeño institucional.	Robustecer los medios de verificación e implementar mecanismos de monitoreo que generen información periódica, confiable y verificable para la toma de decisiones.	Tecnológica / Operativa	Alta	Dirección de Planeación / Dirección FARO	No aplica.
10. La MIR privilegia el seguimiento de metas operativas	Incorporar indicadores estratégicos relacionados con el	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación	Permite medir resultados diferenciados por sexo.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
y presenta oportunidades para medir los resultados obtenidos en la población beneficiaria.	fortalecimiento de capacidades, permanencia, aplicación de conocimientos, satisfacción y resultados alcanzados por las modalidades FORACC y FORO.				
11. La operación cotidiana incorpora procedimientos que no se encuentran formalmente documentados.	Elaborar y oficializar manuales de organización y procedimientos que documenten integralmente la operación del programa, incluyendo coordinación institucional, seguimiento y mejora continua.	Organizacional	Alta	Dirección FARO / Dirección Administrativa	No aplica.
12. El programa no dispone de mecanismos sistemáticos para conocer los resultados posteriores de las personas beneficiarias.	Diseñar e implementar mecanismos permanentes de seguimiento a beneficiarios que permitan evaluar el desarrollo de capacidades, la aplicación de conocimientos, el uso de apoyos y la satisfacción ciudadana.	Operativa	Alta	Dirección FARO	Permite identificar diferencias en resultados entre mujeres y hombres.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
13. La información operativa se encuentra dispersa en diversos instrumentos administrativos.	Consolidar un sistema integral de información que concentre expedientes, beneficiarios, apoyos, actividades y resultados para fortalecer el monitoreo y la evaluación.	Tecnológica	Alta	Dirección FARO / Dirección de Tecnologías de la Información	Facilita la generación de información desagregada por sexo y otras variables.
14. No existen mecanismos institucionalizados para documentar y dar seguimiento a las áreas de oportunidad detectadas durante la operación.	Implementar procedimientos formales de mejora continua mediante registros de incidencias, planes de mejora, seguimiento de acciones correctivas y revisiones periódicas del desempeño.	Organizacional	Media	Dirección FARO	No aplica.
15. El diagnóstico incorpora información desagregada por sexo; sin embargo, no analiza las brechas de género presentes en la población objetivo.	Incorporar un análisis específico de género dentro del diagnóstico que identifique barreras diferenciadas relacionadas con cuidados, discapacidad, pertenencia indígena, ubicación territorial y acceso a tecnologías.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación	Fortalece la incorporación del enfoque de igualdad sustantiva en el diseño del programa.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
16. La MIR no incorpora indicadores que permitan medir la reducción de brechas de género ni resultados diferenciados entre mujeres y hombres.	Incorporar indicadores y metas desagregadas por sexo que permitan evaluar la participación, permanencia y resultados diferenciados de mujeres y hombres en las modalidades del programa.	Normativa	Alta	Dirección de Planeación	Permite monitorear la igualdad de oportunidades y resultados del programa.
17. La perspectiva de género aún no se encuentra institucionalizada en los procesos operativos del programa.	Incorporar lineamientos, protocolos y procedimientos que transversalicen la perspectiva de género durante todas las etapas del ciclo operativo, fortaleciendo el lenguaje incluyente, la accesibilidad, la prevención de la discriminación y la capacitación del personal.	Organizacional / Operativa	Alta	Dirección FARO / Unidad de Igualdad de Género	Institucionaliza la igualdad sustantiva en la operación del programa.

Fuente: Elaboración propia.

Derivado del análisis del diseño, la operación y la incorporación de la perspectiva de género del Programa Presupuestario **S022 FARO del Bienestar**, se emitieron **17 recomendaciones** orientadas a fortalecer la

consistencia metodológica de la intervención, consolidar la gestión por procesos e institucionalizar la transversalización de la perspectiva de género durante todo el ciclo operativo del Programa. Estas propuestas tienen como propósito atender las principales áreas de oportunidad identificadas durante la evaluación y fortalecer la capacidad institucional para generar resultados en beneficio de la población objetivo. Asimismo, cada una de las recomendaciones fue formulada observando los seis criterios de calidad establecidos en los Términos de Referencia: relevancia, viabilidad, claridad, pertinencia, enfoque a resultados y perspectiva de género.

En la recomendación uno, orientada a reformular el problema público conforme a la Metodología del Marco Lógico, su relevancia radica en fortalecer el sustento metodológico del diseño del Programa; resulta viable al requerir únicamente la actualización del documento diagnóstico y de los instrumentos metodológicos existentes; es clara al definir que el problema debe expresarse como una condición negativa observable y verificable. Asimismo, resulta pertinente por alinearse a la Metodología del Marco Lógico; su enfoque a resultados permitirá que la intervención responda con mayor precisión a la problemática pública identificada, mientras que su enfoque de género no aplica de manera directa.

En la recomendación dos, referente al fortalecimiento de la estructura causal mediante la actualización del Árbol de Problemas y del Árbol de Objetivos, su relevancia consiste en mejorar la congruencia entre las causas, efectos, medios y fines de la intervención; resulta viable mediante

trabajo técnico de la Unidad Responsable; es clara al establecer la necesidad de fortalecer la lógica causal que sustenta el Programa. De igual forma, es pertinente para consolidar el diseño metodológico y su enfoque a resultados permitirá mejorar la coherencia de la intervención pública.

Respecto a la recomendación tres, relacionada con fortalecer la alineación estratégica del diagnóstico, su relevancia radica en evidenciar la contribución del Programa al cumplimiento de los instrumentos de planeación nacional, estatal e internacional; resulta viable mediante la actualización documental correspondiente; es clara al establecer la incorporación articulada del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Su enfoque a resultados fortalece la vinculación estratégica del Programa con las prioridades gubernamentales.

En la recomendación cuatro, relativa a documentar metodológicamente las poblaciones potenciales, objetivo y atendida, su relevancia consiste en fortalecer la transparencia y consistencia técnica de la focalización; resulta viable utilizando la información institucional disponible y las fuentes oficiales; es clara al establecer la necesidad de documentar criterios, metodologías y fuentes de información para su cuantificación y caracterización. Asimismo, su enfoque de género favorece el análisis diferenciado de la población beneficiaria mediante información desagregada.

En la recomendación cinco, dirigida a fortalecer la correspondencia entre el diagnóstico y la Matriz de Indicadores para Resultados, su relevancia radica en mejorar la trazabilidad metodológica del Programa; resulta viable mediante la actualización de la MIR; es clara al establecer que los objetivos, componentes e indicadores deben derivar directamente del problema público identificado. Su enfoque a resultados permitirá mejorar la consistencia de la planeación y del monitoreo institucional.

En la recomendación seis, orientada a fortalecer la suficiencia causal de los Componentes y las Actividades de la MIR, su relevancia consiste en asegurar que los bienes y servicios entregados contribuyan efectivamente al logro del Propósito del Programa; resulta viable mediante ajustes metodológicos a la matriz; es clara al establecer la revisión de la relación causal entre los distintos niveles de objetivos. Su enfoque a resultados fortalecerá la lógica de intervención institucional.

Respecto a la recomendación siete, relacionada con diferenciar metodológicamente los Componentes y las Actividades de la MIR, su relevancia radica en evitar duplicidades y mejorar la interpretación de la matriz; resulta viable mediante la actualización de los resúmenes narrativos; es clara al delimitar que los Componentes representan bienes y servicios y las Actividades los procesos de gestión necesarios para producirlos. Esta recomendación fortalece la calidad metodológica del diseño del Programa.

En la recomendación ocho, referente al fortalecimiento de los supuestos de la MIR, su relevancia consiste en identificar con mayor precisión los

riesgos externos que pueden afectar el logro de los objetivos; resulta viable mediante una revisión técnica de la matriz; es clara al establecer que los supuestos deben corresponder al nivel metodológico donde realmente inciden. Su enfoque a resultados permitirá mejorar la administración de riesgos institucionales.

En la recomendación nueve, orientada a robustecer los medios de verificación y los mecanismos de monitoreo, su relevancia radica en fortalecer la generación de evidencia objetiva para evaluar el desempeño del Programa; resulta viable mediante el aprovechamiento y fortalecimiento de los sistemas institucionales de información; es clara al establecer la incorporación de fuentes confiables y mecanismos permanentes de seguimiento. Su enfoque a resultados permitirá fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

En la recomendación diez, dirigida a fortalecer la gestión para resultados y el monitoreo de la intervención, su relevancia consiste en incorporar indicadores que permitan evaluar los efectos generados en la población beneficiaria y no únicamente el cumplimiento de metas operativas; resulta viable mediante la actualización de la MIR y de los mecanismos de seguimiento; es clara al proponer indicadores relacionados con capacidades adquiridas, permanencia, satisfacción y aplicación de conocimientos. Su enfoque a resultados fortalece la evaluación del desempeño del Programa.

En la recomendación once, relativa a formalizar los procesos operativos mediante manuales de organización y procedimientos, su relevancia

radica en reducir la dependencia del conocimiento empírico del personal operativo; resulta viable mediante la documentación de los procesos actualmente implementados; es clara al establecer la necesidad de institucionalizar los procedimientos operativos. Esta recomendación fortalecerá la estandarización y continuidad de la operación institucional.

Respecto a la recomendación doce, relacionada con el seguimiento a personas beneficiarias, su relevancia consiste en generar evidencia sobre los resultados obtenidos después de la intervención; resulta viable mediante instrumentos de seguimiento y encuestas de satisfacción; es clara al establecer mecanismos para evaluar el desarrollo de capacidades, el uso de los apoyos y la continuidad de los procesos formativos. Su enfoque a resultados permitirá valorar con mayor precisión la contribución del Programa.

En la recomendación trece, referente a consolidar un sistema integral de información, su relevancia radica en fortalecer la disponibilidad y calidad de la información para la gestión; resulta viable mediante la integración de herramientas tecnológicas institucionales; es clara al proponer la concentración de expedientes, beneficiarios, apoyos y resultados en un solo sistema. Su enfoque de género favorece la generación de información desagregada que fortalezca el análisis de igualdad sustantiva.

En la recomendación catorce, orientada a institucionalizar mecanismos de mejora continua, su relevancia consiste en fortalecer la capacidad de aprendizaje organizacional; resulta viable mediante la implementación de

ejercicios periódicos de revisión y seguimiento; es clara al proponer registros de incidencias, planes de mejora y acciones correctivas. Su enfoque a resultados contribuirá al perfeccionamiento permanente de la gestión institucional.

En la recomendación quince, relativa a incorporar la perspectiva de género en el diagnóstico del Programa, su relevancia radica en identificar las brechas diferenciadas que enfrentan mujeres y hombres para acceder y participar en las actividades del Programa; resulta viable mediante la incorporación de información especializada y análisis estadístico; es clara al establecer la necesidad de identificar barreras asociadas a cuidados, discapacidad, pertenencia indígena, territorio y acceso a tecnologías. Su enfoque de género constituye el elemento central de esta recomendación.

En la recomendación dieciséis, referente a incorporar indicadores con perspectiva de género en la Matriz de Indicadores para Resultados, su relevancia consiste en fortalecer la evaluación de la igualdad de oportunidades; resulta viable mediante la utilización del padrón de personas beneficiarias y la adecuación de la MIR; es clara al establecer metas e indicadores desagregados por sexo. Su enfoque a resultados permitirá medir la contribución del Programa a la reducción de brechas de género.

Finalmente, en la recomendación diecisiete, orientada a institucionalizar la perspectiva de género en los procesos operativos del Programa, su relevancia radica en consolidar la igualdad sustantiva como

un principio transversal de la gestión institucional; resulta viable mediante la actualización de lineamientos, protocolos, procedimientos y acciones de capacitación; es clara al establecer mecanismos para promover el lenguaje incluyente, la accesibilidad, la prevención de la discriminación y la atención con enfoque de derechos. Su enfoque de género permitirá fortalecer la inclusión y garantizar condiciones de participación equitativas para toda 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 S022**, 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 4. Matriz de análisis FODA.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Fortaleza	Alineación estratégica y marco normativo del Programa.	El Programa mantiene congruencia con el Plan Estatal de Desarrollo, el Programa Sectorial de Bienestar y las Reglas de Operación, sustentando su intervención en un marco normativo definido.	Proporciona certeza para la operación institucional y facilita la coordinación entre las áreas responsables de la ejecución del Programa.	Constituye una base normativa para incorporar de manera transversal la perspectiva de género en futuras actualizaciones del Programa.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Fortaleza	Capacidad operativa y experiencia institucional.	La operación del Programa se sustenta en personal con experiencia, coordinación entre las áreas responsables y procedimientos funcionales que han permitido mantener la continuidad de los servicios y apoyos en las modalidades FORACC y FORO.	Favorece el cumplimiento de las metas operativas y la atención continua de la población beneficiaria, aun cuando algunos procesos no se encuentran plenamente documentados .	Facilita la incorporación de acciones incluyentes durante la operación, siempre que éstas se formalicen mediante instrumentos institucionales.
Fortaleza	Disponibilidad de registros administrativos.	El Programa dispone de listas de asistencia, expedientes, registros fotográficos y padrones de beneficiarios que respaldan la operación y permiten documentar la ejecución de las actividades.	Genera evidencia documental para el seguimiento de las acciones, la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas.	El padrón desagregado por sexo constituye un insumo para fortalecer el análisis de igualdad sustantiva y la medición de brechas de género.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Debilidad	Diseño metodológico susceptible de fortalecimiento.	El diagnóstico y la Matriz de Indicadores para Resultados presentan áreas de oportunidad en la formulación del problema público, la lógica causal, la definición de poblaciones y la construcción de indicadores.	Limita la consistencia metodológica del Programa y dificulta medir de manera precisa su contribución al logro de resultados.	La ausencia de indicadores específicos limita el análisis de resultados diferenciados entre mujeres y hombres.
Debilidad	Procesos operativos insuficientemente documentados.	Una parte importante de la operación depende del conocimiento y experiencia del personal, debido a la inexistencia de manuales de organización y procedimientos actualizados que documenten integralmente los procesos.	Incrementa el riesgo de variaciones en la operación, dificulta la capacitación de nuevo personal y limita la estandarización institucional.	La ausencia de procedimientos formalizados dificulta institucionalizar protocolos de igualdad, inclusión y atención con perspectiva de género.
Debilidad	Limitado seguimiento a resultados y beneficiarios.	Los mecanismos de seguimiento privilegian el control operativo sobre la medición de resultados	Reduce la capacidad institucional para evaluar el impacto de los apoyos, retroalimentar la operación y orientar la	Limita la posibilidad de identificar resultados diferenciados por sexo y evaluar el efecto del Programa

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
		obtenidos por las personas beneficiarias después de participar en el Programa.	mejora continua.	sobre las brechas de género.
Oportunidad	Fortalecimiento de la gestión para resultados.	La actualización del diagnóstico y de la MIR permitirá fortalecer la lógica de intervención, los indicadores estratégicos y los mecanismos de monitoreo institucional.	Incrementará la disponibilidad de información para la toma de decisiones y mejorará la evaluación del desempeño del Programa.	Permitirá incorporar indicadores desagregados por sexo y medir avances hacia la igualdad sustantiva.
Oportunidad	Institucionalización de procesos y mejora continua.	La elaboración de manuales, procedimientos y mecanismos permanentes de mejora permitirá consolidar la gestión por procesos del Programa.	Favorecerá la estandarización operativa, la continuidad institucional y la disminución de riesgos derivados de la rotación de personal.	Facilitará incorporar de manera permanente protocolos de igualdad, inclusión y no discriminación durante la operación.

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Conclusiones

La Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario S022 FARO del Bienestar permitió identificar que la intervención constituye una política pública pertinente para fortalecer el desarrollo artístico, cultural, comunitario y productivo de la población en situación de vulnerabilidad del estado de Quintana Roo. La operación del Programa, mediante las modalidades FORACC y FORO, presenta procesos funcionales sustentados en la experiencia del personal, la coordinación institucional y un marco normativo que ha permitido mantener la continuidad en la prestación de los bienes y servicios.

En materia de diseño, el Programa cuenta con una adecuada alineación con los instrumentos de planeación y una estructura metodológica que sustenta su operación. No obstante, se identificaron oportunidades de mejora en la formulación del problema público, la lógica causal del diagnóstico, la documentación de las poblaciones, la consistencia entre el diagnóstico y la Matriz de Indicadores para Resultados, así como en la calidad de los indicadores, los supuestos y los medios de verificación.

Respecto a la operación, los procesos asociados a la impartición de talleres y la entrega de apoyos se desarrollan de manera satisfactoria; sin embargo, la falta de manuales de organización y procedimientos actualizados mantiene una dependencia importante del conocimiento del personal operativo. Asimismo, los mecanismos de seguimiento privilegian el cumplimiento de metas operativas sobre la medición de los

resultados obtenidos por las personas beneficiarias, lo que limita la generación de evidencia para la toma de decisiones.

Las recomendaciones emitidas se orientan a fortalecer la gestión para resultados mediante la actualización del diagnóstico y de la MIR, la formalización de los procesos operativos, el fortalecimiento del seguimiento a beneficiarios, la consolidación de un sistema integral de información y la institucionalización de mecanismos de mejora continua. En materia de igualdad sustantiva, la evaluación identificó avances en la incorporación de principios de igualdad y no discriminación; sin embargo, aún resulta necesario fortalecer la transversalización de la perspectiva de género en el diagnóstico, los indicadores y los procesos operativos del Programa.

En conclusión, el Programa S022 FARO del Bienestar cuenta con una base institucional que favorece el cumplimiento de sus objetivos; no obstante, su consolidación requiere fortalecer su diseño metodológico, institucionalizar sus procesos y robustecer los mecanismos de monitoreo y evaluación. La atención de estas áreas de oportunidad permitirá incrementar la eficiencia, la transparencia y la capacidad del Programa para generar resultados medibles y sostenibles en beneficio de la población objetivo.

Ficha técnica

Cuadro 5. 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)	Eder Jesús Noda Ramírez
Nombres de las principales personas colaboradoras (despacho evaluador/persona física)	Luis Enrique Ordoñez Jackelin Rendón Tejeda Víctor Adrián Morales Linares
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Secretaría de Bienestar
Nombre de la persona titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Luis Pablo Bustamante Beltrán
Tipo de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación Directa

Concepto	Información
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

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.

Evaluare. (2026). *Entrevista con personal responsable del Programa Presupuestario S022 FARO del Bienestar*. Trabajo de campo de la Evaluación de Diseño.

Gobierno de México. (2007). *Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*. Diario Oficial de la Federación.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*. Gobierno de México.

Secretaría de Bienestar del Estado de Quintana Roo. (2025). *Árbol de Objetivos del Programa Presupuestario S022 FARO del Bienestar*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Bienestar del Estado de Quintana Roo. (2025). *Árbol de Problemas del Programa Presupuestario S022 FARO del Bienestar*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Bienestar del Estado de Quintana Roo. (2025). *Cuantificación de las poblaciones de referencia, potencial y objetivo del Programa Presupuestario S022 FARO del Bienestar*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Bienestar del Estado de Quintana Roo. (2025). *Diagnóstico del Programa Presupuestario S022 FARO del Bienestar*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Bienestar del Estado de Quintana Roo. (2025). *Fichas Técnicas de Indicadores del Programa Presupuestario S022 FARO del Bienestar*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Bienestar del Estado de Quintana Roo. (2025). *Formato MML-01 Definición del Problema*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Bienestar del Estado de Quintana Roo. (2025). *Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario S022 FARO del Bienestar*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Bienestar del Estado de Quintana Roo. (2025). *Padrón de Personas Beneficiarias del Programa Presupuestario S022 FARO del Bienestar*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Bienestar del Estado de Quintana Roo. (2025). *Reglas de Operación del Programa Presupuestario S022 FARO del Bienestar*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado de Quintana Roo. (2025). *Clasificador por Objeto del Gasto y Clasificación Programática del Gasto Público*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado de Quintana Roo. (2025). *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2024). *Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Gobierno de México.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2024). *Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos*. Gobierno de México.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2024). *Manual para el Diseño y Construcción de Indicadores*. Gobierno de México.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (s. f.). *Clasificación Programática del Gasto Público*. Gobierno de México.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos

MGP	Subproceso	Actividad	¿Está documentado?	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
1. Planeación	1.1 Definición del problema público	Actividad 1.1.1 Elaborar diagnóstico del Pprograma e identificar problemática social que afecta	Sí	Diagnóstico del Programa S022 Faro del Bienestar

		a la población objetivo.		
		Actividad 1.1.2 Identificar población potencial, objetivo y atendida.	Sí	Diagnóstico del Programa S022
	1.2 Diseño programático	Actividad 1.2.1 Construir árbol de problemas y árbol de objetivos.	Parcial	MIR y documentación PbR-SED
		Actividad 1.2.2 Definir objetivos, componentes y actividades de la MIR.	Parcial	MIR 2025 S022
		Actividad 1.2.3 Definir indicadores y metas del Programa.	Parcial	MIR y Fichas Técnicas
	1.3 Planeación normativa	Actividad 1.3.1 Elaborar y actualizar Reglas de Operación.	Parcial	Reglas de Operación S022
		Actividad 1.3.2 Gestionar validaciones jurídicas y administrativas.	Sí	Entrevistas con personal operativo
		Actividad 1.3.3 Publicar Reglas de Operación en medios oficiales.	Parcial	Reglas de Operación publicadas
	1.4 Planeación operativa	Actividad 1.4.1 Definir metas anuales por modalidad FORACC y FORO.	Sí	MIR y Programación Anual

2. Difusión		Actividad 1.4.2 Definir calendario de convocatorias y actividades.	Sí	Convocatorias y entrevistas
		Actividad 1.4.3 Integrar requerimientos presupuestales.	Sí	Programación presupuestaria y MIR
	2.1 Elaboración de convocatoria	Actividad 2.1.1 Diseñar convocatorias FORACC y FORO.	Sí	Convocatorias oficiales
		Actividad 2.1.2 Definir requisitos y criterios de participación.	Sí	Convocatorias y ROP
	2.2 Difusión institucional	Actividad 2.2.1 Publicar convocatorias en redes sociales institucionales.	Sí	Convocatorias y evidencia de difusión
		Actividad 2.2.2 Publicar convocatorias en portal institucional.	Sí	Convocatorias oficiales
	2.3 Difusión territorial	Actividad 2.3.1 Difundir convocatorias mediante agentes culturales.	Sí	Entrevistas
		Actividad 2.3.2 Realizar reuniones informativas con población interesada.	Sí	Entrevistas
		Actividad 2.3.3 Brindar orientación a	Sí	Entrevistas

		potenciales beneficiarios.		
3. Solicitud de Apoyos	3.1 Registro de participantes	Actividad 3.1.1 Registrar solicitantes en plataforma o mecanismos definidos.	Sí	Convocatorias FORACC y FORO
		Actividad 3.1.2 Generar folio de registro.	Sí	Convocatoria FORACC
	3.2 Integración documental	Actividad 3.2.1 Recibir documentación requerida.	Sí	Convocatorias y ROP
		Actividad 3.2.2 Revisar integridad documental.	Sí	Entrevistas
		Actividad 3.2.3 Solicitar subsanación de inconsistencias.	Sí	Entrevistas
	3.3 Integración de expedientes	Actividad 3.3.1 Integrar expediente digital de participantes.	Sí	Entrevistas
		Actividad 3.3.2 Resguardar documentación recibida.	Sí	Entrevistas
4. Selección de Beneficiarios	4.1 Validación administrativa	Actividad 4.1.1 Verificar cumplimiento de requisitos.	Sí	ROP y Convocatorias
		Actividad 4.1.2 Determinar expedientes elegibles.	Sí	Entrevistas

	4.2 Evaluación técnica	Actividad 4.2.1 Analizar proyectos presentados en FORACC.	Sí	Convocatoria FORACC
		Actividad 4.2.2 Valorar viabilidad de propuestas.	Sí	Convocatoria FORACC
		Actividad 4.2.3 Aplicar criterios de selección.	Sí	Convocatorias y ROP
	4.3 Dictaminación	Actividad 4.3.1 Sesionar Comité de Evaluación.	Sí	Convocatoria FORACC
		Actividad 4.3.2 Emitir dictamen de beneficiarios.	Sí	Convocatorias
		Actividad 4.3.3 Publicar resultados.	Sí	Convocatorias
	5. Producción de Apoyos	5.1 Preparación de apoyos FORACC	Parcial	Entrevistas
		Actividad 5.1.1 Integrar documentación para ministración de apoyos.		Entrevistas
		Actividad 5.1.2 Formalizar compromisos con beneficiarios.	Parcial	Entrevistas
		5.2 Preparación de apoyos FORO	Parcial	Entrevistas
		Actividad 5.2.1 Adquirir bienes y equipos contemplados en el Programa.		Entrevistas
		Actividad 5.2.2 Verificar calidad y disponibilidad de apoyos.	Parcial	Entrevistas
	5.3 Programación operativa	Actividad 5.3.1 Programar actividades,	Parcial	Entrevistas y calendarios operativos

		talleres y eventos.		
6. Distribución de Apoyos	6.1 Logística de distribución	Actividad 6.1.1 Organizar cronogramas de entrega.	Parcial	Entrevistas
		Actividad 6.1.2 Coordinar recursos humanos y materiales.	Parcial	Entrevistas
		Actividad 6.1.3 Notificar a beneficiarios.	Parcial	Entrevistas
	6.2 Coordinación institucional	Actividad 6.2.1 Coordinar actividades entre FARO Cancún y FARO Chetumal.	Parcial	Entrevistas
		Actividad 6.2.2 Coordinar actividades con Secretaría de Bienestar.	Parcial	Entrevistas
7. Entrega de Apoyos	7.1 Entrega FORACC	Actividad 7.1.1 Formalizar documentación para ministración.	Parcial	Entrevistas
		Actividad 7.1.2 Transferir recursos a beneficiarios.	Parcial	Entrevistas
	7.2 Entrega FORO	Actividad 7.2.1 Verificar identidad de beneficiarios.	Parcial	Entrevistas
		Actividad 7.2.2 Entregar bienes o maquinaria.	Sí	Convocatoria FORO y entrevistas
		Actividad 7.2.3 Recabar	Parcial	Entrevistas

		evidencia de entrega.		
	7.3 Registro de apoyos	Actividad 7.3.1 Actualizar padrón de beneficiarios.	Parcial	Entrevistas
8. Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo	8.1 Seguimiento operativo	Actividad 8.1.1 Dar seguimiento a ejecución de proyectos FORACC.	Parcial	Entrevistas
		Actividad 8.1.2 Verificar cumplimiento de actividades programadas.	Parcial	Entrevistas
	8.2 Seguimiento administrativo	Actividad 8.2.1 Revisar comprobaciones e informes.	Parcial	Entrevistas
		Actividad 8.2.2 Integrar expedientes de cierre.	Parcial	Entrevistas
	8.3 Retroalimentación y mejora	Actividad 8.3.1 Recibir comentarios de beneficiarios.	Parcial	Entrevistas
		Actividad 8.3.2 Identificar áreas de mejora operativa.	Parcial	Entrevistas
		Actividad 8.3.3 Incorporar ajustes para ejercicios posteriores.	Parcial	Entrevistas y actualización de ROP

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
Descripción de Componentes e Involucrados: ¿Se encuentra definida la secuencia de actividades, componentes y actores responsables del proceso?	Todos los procesos	Medio alto
Consistencia con Indicadores: ¿Existe una consistencia clara entre la operación real del proceso y los indicadores de gestión de la MIR?	1. Planeación 8. Beneficiarios y monitoreo de apoyos	Medio

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
Límites de los Procesos: ¿Se encuentran delimitadas las entradas, salidas y puntos de articulación de este proceso con los precedentes y subsecuentes?	Todos los procesos	Medio alto
Insumo - Tiempo: ¿El tiempo real de ejecución del proceso es el adecuado y se apega a la planificación oficial del Programa?	1. Planeación 6. Distribución de apoyos 7. Entrega de apoyos 8. Beneficiarios y monitoreo de apoyos	Medio Alto
Insumo - Personal: ¿El personal operativo es suficiente en cantidad, cuenta con el perfil técnico idóneo y recibe capacitación continua?	1. planeación 8. Beneficiarios y monitoreo de apoyos 9. Control Interno	Medio-Alto
Insumo - Financiero: ¿Los recursos financieros asignados al proceso son suficientes, oportunos y se ejercen con transparencia?	Todos los procesos	Alto
Insumo - Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura física y el equipamiento tecnológico adecuado para operar el proceso sin contratiempos?	5. Producción de apoyos 6. Distribución de apoyos 7. Entrega de apoyos	Medio-Bajo
Articulación de Productos: ¿Las salidas o productos de este proceso sirven directamente como insumos funcionales para el proceso subsecuente (evitando cuellos de botella)?	Todos los procesos	Medio-Alto
Sistemas de Información: ¿Los sistemas de información del proceso funcionan como fuentes de monitoreo eficientes y están integrados de manera centralizada?	4. Selección de personas beneficiarias 8. Beneficiarios y monitoreo de apoyo 9. Control Interno	Medio-Bajo
Coordinación Institucional: ¿Existe una coordinación formal y efectiva entre los actores, dependencias o niveles de gobierno involucrados?	1. Planeación 6. Distribución de apoyos 7. Entrega de Apoyos	Medio-Alto

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
Pertinencia Territorial: ¿El proceso es pertinente y responde adecuadamente al contexto socioeconómico y territorial en el que opera?	6. Distribución y Entrega de Apoyos	Alto
Importancia Estratégica: ¿El proceso cuenta con un valor o peso estratégico crítico para el cumplimiento del Propósito de la MIR?	5. Producción o Generación de Apoyos 6. Distribución y Entrega de Apoyos	Alto
Satisfacción de Beneficiarios: ¿El Programa cuenta con mecanismos vigentes y sistemáticos para evaluar la satisfacción de la población beneficiaria respecto a este proceso?	8. Seguimiento a la población atendida	Medio-Bajo

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa

Elemento de Consolidación	Atributo	Valoración 0 al 5	Hallazgo
1. Normatividad: Existen documentos vigentes (manuales, lineamientos, reglas) que normen formalmente el proceso.	Suficiente	4	Aunque el Programa opera bajo Reglas de Operación vigentes y alineadas a la MIR, la dependencia declaró carecer de un Manual de Organización y Manual de Procedimientos específico formalizado para las FARO, operando mediante guías de planeación interna
2. Conocimiento: Los operadores del Programa conocen de manera integral las normas y procesos documentados.	Eficiencia	5	Los coordinadores, personal administrativo y talleristas muestran un conocimiento integral de sus funciones y objetivos operativos. Existe una apropiación de las dinámicas comunitarias y de la logística de atención de los alumnos en las FARO.
3. Estandarización: Los procesos se encuentran estandarizados y son aplicados de manera homogénea por todas las instancias ejecutoras.	Eficiencia	5	Los procesos sustantivos como la difusión, la recepción de solicitudes y la dictaminación de proyectos siguen pautas homogéneas establecidas en las convocatorias públicas. Los cuellos de botella se mitigan mediante la estandarización empírica de los comités evaluadores.
4. Monitoreo: Se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión que retroalimenta de forma sistemática a los operadores.	Oportuno	3	Se genera información y bases de datos sobre asistencia a talleres y expedientes integrados. No obstante, los indicadores oficiales de la MIR evalúan metas agregadas trimestrales o anuales, careciendo de métricas logísticas intermedias sistematizadas para uso continuo.

Elemento de Consolidación	Atributo	Valoración 0 al 5	Hallazgo
5. Mejora Continua: Existen mecanismos formales para la implementación sistemática de mejoras operativas.	Pertinente	4	Se documentan e implementan ajustes operativos reactivos basados en la experiencia de ciclos anteriores (por ejemplo, cambios de horarios y adecuaciones en los requisitos de convocatorias). Sin embargo, no existe un comité formal o protocolo institucionalizado para gestionar sistemáticamente los planes de mejora continua.
6. Medios de Verificación: Se identifican áreas de mejora continua en los medios de verificación de los indicadores de la MIR.	Pertinente	4	Los medios de verificación oficiales en la ficha técnica (registros de la Secretaría de Bienestar) respaldan de forma transparente el avance de las metas. No obstante, presentan áreas de mejora: la información se encuentra dispersa en distintos instrumentos, limitando la integración automatizada en una sola plataforma central.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Matriz de análisis de género

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Hallazgo y Recomendación Operativa
1. Planeación	Base: ¿El Programa incorpora un diagnóstico que identifique las brechas de género relacionadas con el acceso y participación en las actividades culturales y comunitarias? Adicional: ¿Durante el diseño del Programa se consideran mecanismos institucionales para identificar las condiciones diferenciadas que enfrentan mujeres y hombres para participar en las convocatorias y proyectos culturales?	Parcial	Hallazgo: El Diagnóstico caracteriza a la población objetivo e incorpora principios de igualdad y no discriminación; sin embargo, no desarrolla un análisis específico sobre las brechas de género existentes en el acceso a la cultura, el emprendimiento artístico o la participación comunitaria. Tampoco identifica factores asociados a responsabilidades de cuidado, condiciones territoriales o desigualdades económicas que pudieran afectar de manera diferenciada a las mujeres. Recomendación: Fortalecer el Diagnóstico incorporando un análisis de género que permita identificar las principales barreras estructurales y sustentar técnicamente futuras acciones afirmativas dentro del Programa.

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Hallazgo y Recomendación Operativa
2. Difusión	Base: ¿La estrategia de difusión garantiza el acceso a la información en igualdad de condiciones para mujeres y hombres? Adicional: ¿Se implementan mecanismos de difusión territorial o comunitaria que permitan llegar a mujeres que habitan en localidades rurales, indígenas o con limitado acceso a medios digitales?	Parcial	Hallazgo: Las convocatorias utilizan lenguaje incluyente y se difunden mediante medios institucionales; no obstante, la estrategia continúa concentrándose principalmente en plataformas digitales. Durante las entrevistas se identificó la realización de actividades presenciales de difusión, aunque éstas no se encuentran formalmente institucionalizadas. Recomendación: Incorporar una estrategia permanente de difusión territorial con criterios de accesibilidad e inclusión, fortaleciendo la presencia comunitaria en localidades con menor conectividad digital.

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Hallazgo y Recomendación Operativa
3. Solicitud	Base: ¿Los requisitos y procedimientos de registro garantizan igualdad de acceso para mujeres y hombres? Adicional: ¿Los mecanismos de registro consideran posibles barreras relacionadas con responsabilidades de cuidado, disponibilidad de tiempo o acceso a herramientas tecnológicas?	Parcial	Hallazgo: Los procedimientos de registro son homogéneos y no contienen criterios discriminatorios; sin embargo, no existen mecanismos diferenciados que faciliten la participación de mujeres con responsabilidades familiares o con limitaciones para realizar trámites digitales dentro de los plazos establecidos Recomendación: Analizar la incorporación de mecanismos de acompañamiento, orientación y asistencia para grupos que enfrenten mayores barreras de acceso durante el proceso de registro.

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Hallazgo y Recomendación Operativa
4. Selección de Beneficiarios	Base: ¿Los criterios de evaluación y selección garantizan condiciones de igualdad y ausencia de sesgos por razón de género? Adicional: ¿La información generada durante el proceso de selección permite analizar la participación y los resultados diferenciados entre mujeres y hombres?	Sí	Hallazgo: Los criterios de selección se encuentran establecidos en las Reglas de Operación y en las convocatorias públicas, privilegiando la evaluación técnica de los proyectos. Asimismo, el padrón de beneficiarios permite identificar la participación por sexo, favoreciendo el seguimiento estadístico de la cobertura. Recomendación: Aprovechar la información disponible para generar reportes periódicos que permitan analizar la participación y aprobación de proyectos con perspectiva de género.

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Hallazgo y Recomendación Operativa
5. Producción de los Apoyos	Base: ¿Los apoyos otorgados responden de manera incluyente a las necesidades de la población beneficiaria? Adicional: ¿Durante el diseño de las actividades, talleres o apoyos se consideran condiciones que favorezcan la participación equitativa de mujeres y hombres?	Parcial	Hallazgo: La producción de apoyos y el desarrollo de actividades culturales se realizan bajo criterios homogéneos para toda la población beneficiaria. No obstante, no se identificaron medidas específicas que permitan atender necesidades diferenciadas relacionadas con horarios, cuidados o condiciones particulares de participación de las mujeres. Recomendación: Incorporar criterios de flexibilidad y accesibilidad en la programación de actividades cuando la naturaleza del proyecto lo permita, favoreciendo una participación más incluyente.

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Hallazgo y Recomendación Operativa
6. Distribución de Apoyos	Base: ¿La logística de distribución garantiza condiciones equitativas de acceso para toda la población beneficiaria? Adicional: ¿La programación de actividades y distribución de apoyos considera las condiciones territoriales y de movilidad que enfrentan las mujeres en determinadas localidades?	Parcial	Hallazgo: La distribución de apoyos se desarrolla mediante una adecuada coordinación institucional; sin embargo, no existen lineamientos específicos que incorporen criterios de accesibilidad territorial o flexibilidad logística con perspectiva de género. Recomendación: Incorporar criterios de planeación territorial que permitan reducir posibles barreras de movilidad para la población beneficiaria, especialmente en comunidades alejadas.

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Hallazgo y Recomendación Operativa
7. Entrega de Apoyos	Base: ¿Los mecanismos de entrega garantizan igualdad de acceso para mujeres y hombres? Adicional: ¿Durante la entrega de apoyos existen protocolos para prevenir situaciones de discriminación, violencia o acoso y garantizar espacios seguros para las personas beneficiarias?	Parcial	Hallazgo: La entrega de apoyos se desarrolla mediante procedimientos estandarizados que favorecen la transparencia; sin embargo, no se identificaron protocolos específicos relacionados con prevención de violencia de género, atención incluyente o actuación ante posibles situaciones de discriminación durante las actividades del Programa. Recomendación: Incorporar protocolos institucionales de actuación y sensibilización para fortalecer la atención con perspectiva de género durante los procesos de entrega y desarrollo de actividades.

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Hallazgo y Recomendación Operativa
8. Seguimiento y Monitoreo	Base: ¿El Programa evalúa los resultados diferenciados entre mujeres y hombres? Adicional: ¿La información generada por el padrón de beneficiarios y el seguimiento de proyectos se utiliza para medir el impacto del Programa sobre la igualdad de oportunidades?	Parcial	Hallazgo: El Programa dispone de información desagregada por sexo; sin embargo, ésta se utiliza principalmente para fines administrativos. La MIR no incorpora indicadores específicos de género ni mecanismos que permitan evaluar resultados diferenciados entre mujeres y hombres. Recomendación: Incorporar indicadores con perspectiva de género en la MIR y fortalecer el seguimiento mediante reportes periódicos que permitan evaluar la cobertura, permanencia y resultados diferenciados de la población beneficiaria.

Fuente: Elaboración propia.

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

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria? (Sí / No / Parcial)	Análisis
1. Diagnóstico con Enfoque de Género: El diagnóstico o documento de diseño identifica cuantitativa y cualitativamente las brechas de género específicas del sector que el Programa busca atender.	Parcial	El Diagnóstico del Programa Presupuestario S022 caracteriza a la población potencial, objetivo y atendida, además de incorporar principios de igualdad y no discriminación. Sin embargo, no desarrolla un análisis específico de las brechas de género relacionadas con el acceso, permanencia o participación de mujeres y hombres en las actividades culturales y comunitarias, ni identifica las barreras estructurales asociadas a responsabilidades de cuidado, condiciones territoriales, pertenencia indígena o desigualdades socioeconómicas.

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria? (Sí / No / Parcial)	Análisis
2. Padrón Desagregado por Sexo: El Programa cuenta con un padrón o base de datos que permite identificar de forma automatizada y desagregada el número de mujeres y hombres beneficiarios.	Sí	Durante la evaluación se identificó que los registros administrativos del Programa permiten identificar a las personas beneficiarias diferenciando mujeres y hombres, generando información útil para el seguimiento estadístico de la cobertura. No obstante, dicha información se utiliza principalmente para fines administrativos y de control, existiendo un área de oportunidad para aprovecharla en el análisis de resultados e impactos con perspectiva de género.
3. Acciones Afirmativas u Operación Inclusiva: Existen criterios formales en las Reglas de Operación o lineamientos que favorezcan el acceso, participación o permanencia de mujeres pertenecientes a grupos históricamente vulnerables.	Parcial	Las Reglas de Operación establecen principios de igualdad, inclusión y no discriminación durante el acceso a los apoyos, garantizando procesos objetivos para toda la población participante. Sin embargo, no se identificaron acciones afirmativas formalmente institucionalizadas, tales como criterios de priorización, apoyos diferenciados o mecanismos específicos dirigidos a mujeres indígenas, cuidadoras, creadoras emergentes o habitantes de localidades con alta marginación, cuya incorporación deberá

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria? (Sí / No / Parcial)	Análisis
		sustentarse en un diagnóstico previo.
4. Indicadores de Género en la MIR: Existen indicadores estratégicos o de gestión que permitan medir la reducción de brechas de género o reportar resultados desagregados por sexo.	Parcial	La Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario S022 no incorpora indicadores específicos orientados a medir el impacto de la intervención sobre la igualdad de género ni la reducción de brechas de participación cultural entre mujeres y hombres. Si bien la información administrativa permite desagregar los registros por sexo, ésta no se traduce en indicadores estratégicos ni en metas específicas que fortalezcan la toma de decisiones con perspectiva de género.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Guion de entrevista

Entrevista 1: Dirección del Programa FARO del Bienestar

Objetivo: Analizar a profundidad los temas de Planeación, Difusión, Solicitud de Apoyos, Selección de Personas Beneficiarias, Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos, Entrega de Apoyos, Control Interno y Seguimiento a la Población Atendida

No.	Pregunta principal	Tema
1	¿Podría describir paso a paso cómo se lleva a cabo el proceso de planeación del Programa FARO del Bienestar? ¿Por dónde inicia, quién lo detona y cómo concluye?	Planeación
2	¿Qué áreas o unidades administrativas participan en la planeación y cuál es el rol específico de cada una? ¿Intervienen los responsables operativos de cada FARO o es un proceso centralizado en la SEBIEN?	Planeación
3	¿En qué momentos del año se lleva a cabo la planeación? ¿Existe un calendario o cronograma institucional establecido para ello?	Planeación
4	¿Qué información o insumos se utilizan para elaborar la planeación: datos de incidencia delictiva, mediciones de pobreza, registros de participantes de ciclos anteriores, ¿demanda de talleres y de dónde provienen?	Planeación
5	¿Qué documentos o productos resultan del proceso de planeación—Programa Anual de Trabajo, MIR, plan de operaciones, ¿presupuesto desglosado— y quiénes los reciben o utilizan?	Planeación
6	¿El plan de operaciones está expresado en términos de recursos monetarios y desagregado por FARO, modalidad (FORO/FORACC) o tipo de actividad?	Planeación
7	¿Qué herramientas o sistemas informáticos se utilizan durante la planeación y considera que son suficientes para las necesidades del proceso?	Planeación
8	¿La planeación sigue algún procedimiento o lineamiento institucionalizado —manual, normativa, instructivo— o depende del criterio de quienes están a cargo en cada ciclo?	Planeación

No.	Pregunta principal	Tema
9	¿De qué manera los resultados del ciclo anterior se incorporan como insumo para la planeación del siguiente ejercicio fiscal?	Planeación
10	¿Cómo se vincula operativamente el proceso de planeación del S022 con el proceso de programación presupuestal que coordina la SEFIPLAN?	Planeación
PG	¿En el diagnóstico que sustenta al Programa se identifican y cuantifican brechas entre mujeres y hombres?	Planeación/ perspectiva de género
11	¿Podría describir paso a paso cómo se lleva a cabo el proceso de difusión del Programa FARO del Bienestar? ¿Quién lo inicia, qué actividades lo componen y cómo concluye?	Difusión
12	¿Qué áreas o actores participan en la difusión del Programa —comunicación social, responsables de cada FARO, agentes culturales comunitarios— y cuál es la función de cada uno?	Difusión
13	¿Con qué anticipación y en qué momentos del año se realiza la difusión? ¿Existe un calendario de comunicación definido?	Difusión
14	¿Qué insumos se requieren para llevar a cabo la difusión —materiales impresos, contenidos digitales, presupuesto para medios— y cómo se gestionan?	Difusión
15	¿Qué canales o medios se utilizan para difundir el Programa y sus convocatorias —redes sociales, radio, perifoneo, carteles en comunidades— y cómo se decide cuáles usar según el tipo de población y territorio?	Difusión
16	¿Existe una estrategia o plan de comunicación documentado para el Programa? Si es así, ¿cómo se elabora y quién la aprueba?	Difusión
17	¿Cómo se diferencia la difusión entre las dos modalidades del Programa —FORO dirigido a la comunidad en general y FORACC dirigido a agentes culturales y OSCs?	Difusión
18	¿Qué herramientas o sistemas informáticos se emplean para gestionar y distribuir los materiales de difusión?	Difusión
19	¿Cómo se verifica que la difusión efectivamente llegó a la población objetivo, particularmente en zonas de alta marginación?	Difusión

No.	Pregunta principal	Tema
20	¿Qué productos o evidencias genera el proceso de difusión (publicaciones, registros de distribución, métricas digitales) y quién los resguarda?	Difusión
PG	¿La difusión del Programa llega de igual forma a mujeres y hombres, incluso para poblaciones rurales o alejadas de la mancha urbana?	Difusión/perspectiva de género
21	¿Podría describir paso a paso cómo se lleva a cabo el proceso de solicitud de apoyos del Programa, tanto para la modalidad FORO como para FORACC? ¿Cómo inicia, qué pasos sigue y cómo concluye?	Solicitud de Apoyos
22	¿Qué áreas o actores participan en la recepción y trámite de solicitudes y cuál es la función de cada uno?	Solicitud de Apoyos
23	¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir una persona o agente cultural para solicitar participar en el Programa, y cómo se le comunican?	Solicitud de Apoyos
24	¿A través de qué mecanismos o canales se reciben las solicitudes —plataforma digital, ventanilla presencial, correo electrónico— y cómo se registran?	Solicitud de Apoyos
25	¿Existe un sistema o formato estandarizado para registrar y dar seguimiento a cada solicitud recibida? ¿Cómo funciona?	Solicitud de Apoyos
26	¿En qué medida el proceso de solicitud está automatizado? ¿Los solicitantes pueden completar el trámite de manera digital de principio a fin?	Solicitud de Apoyos
27	¿Qué documentación debe entregarse y cómo se verifica que esté completa y correcta al momento de la recepción?	Solicitud de Apoyos
28	¿Se brinda asesoría o acompañamiento a los solicitantes —especialmente para FORACC— para la elaboración y presentación de sus propuestas? ¿Cómo se lleva a cabo?	Solicitud de Apoyos
29	¿Qué tiempos promedio transcurren desde que se abre la convocatoria hasta el cierre de recepción de solicitudes, y se considera que son suficientes para la población objetivo?	Solicitud de Apoyos
30	¿Qué producto o registro resulta del proceso de solicitud y quién es responsable de su resguardo y sistematización?	Solicitud de Apoyos
PG	¿Los requisitos y los puntos de recepción de solicitudes limitan en algún sentido el acceso de las mujeres al Programa? Por ejemplo, ¿implican traslados largos, horarios incompatibles con responsabilidades de cuidado o requisitos	Solicitud de Apoyos /perspectiva de género

No.	Pregunta principal	Tema
	documentales que históricamente son más difíciles de obtener para mujeres?	
31	¿Podría describir paso a paso el proceso de selección de personas beneficiarias o proyectos apoyados, tanto para FORO como para FORACC? ¿Cómo inicia, qué etapas tiene y cómo concluye?	Selección de Personas Beneficiarias
32	¿Qué áreas o actores participan en la selección y cuál es el rol de cada uno? ¿Existe algún comité o instancia colegiada que tome las decisiones?	Selección de Personas Beneficiarias
33	¿Cuáles son los criterios de elegibilidad y selección que se aplican, y están documentados en alguna normativa o lineamiento del Programa?	Selección de Personas Beneficiarias
34	¿Cómo se verifica que los solicitantes cumplen con los criterios de elegibilidad, y qué ocurre cuando la documentación está incompleta o hay inconsistencias?	Selección de Personas Beneficiarias
35	¿Qué herramientas o sistemas informáticos se utilizan para gestionar y sistematizar el proceso de selección?	Selección de Personas Beneficiarias
36	¿Cuánto tiempo toma el proceso de selección desde el cierre de convocatoria hasta la notificación de resultados, y se considera adecuado?	Selección de Personas Beneficiarias
37	¿Los resultados de la selección se hacen públicos? ¿A través de qué mecanismo se notifica a los seleccionados y a quienes no fueron aceptados?	Selección de Personas Beneficiarias
38	¿Existe una base de datos o padrón de beneficiarios que resulte del proceso de selección? ¿Qué información contiene y cómo se construye y actualiza?	Selección de Personas Beneficiarias
39	¿Existen mecanismos para atender inconformidades o aclaraciones derivadas del proceso de selección? ¿Cómo funcionan?	Selección de Personas Beneficiarias
40	¿Considera que el proceso de selección garantiza imparcialidad y transparencia? ¿Qué mecanismos existen para asegurarlo?	Selección de Personas Beneficiarias
PG	¿Los criterios de selección pueden generar sesgos por sexo de la persona solicitante?	Selección de Personas Beneficiarias/perspectiva de género
41	¿Podría describir paso a paso cómo se produce o genera la oferta del Programa (talleres, eventos culturales, apoyos a agentes culturales, máquinas de coser) desde su preparación hasta su puesta a disposición de los beneficiarios?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos

No.	Pregunta principal	Tema
42	¿Qué áreas, instructores, agentes culturales o instancias participan en la generación de los bienes y servicios del Programa, y cómo se coordinan entre sí?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos
43	¿Cómo se estima la cantidad de talleres, eventos y apoyos a generar en cada ciclo? ¿Existe algún mecanismo para proyectar la demanda en cada FARO?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos
44	¿Con qué insumos, recursos humanos, materiales e infraestructura se cuenta para operar los FARO y generar la oferta programada? ¿Son suficientes?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos
45	¿Cómo se garantiza que la calidad de los talleres y eventos sea homogénea entre los distintos FARO del estado? ¿Existen perfiles o criterios mínimos para los instructores o agentes culturales?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos
46	¿Las actividades de generación de servicios —talleres, eventos, producción audiovisual— están estandarizadas mediante guías, manuales o protocolos operativos?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos
47	¿Qué herramientas o sistemas informáticos se utilizan para programar, coordinar y registrar la oferta de talleres y eventos en cada FARO?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos
48	¿Cómo se gestiona la adquisición o entrega de insumos materiales del Programa, como las máquinas de coser u otros equipos para los beneficiarios de FORACC?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos
49	¿Existen mecanismos de control de calidad durante la generación de los servicios? ¿Quién los aplica y con qué periodicidad?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos
50	¿Qué registro o evidencia se genera durante esta etapa —listas de asistencia, minutas, reportes de actividad— y quién es responsable de sistematizarla?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos
PG	¿Los apoyos que produce el Programa responden a las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos/perspectiva de género
51	¿Podría describir paso a paso cómo se lleva a cabo la entrega de los apoyos del Programa (acceso a talleres, materiales, equipos, recursos para FORACC) desde que están listos hasta que llegan al beneficiario?	Entrega de Apoyos
52	¿Qué áreas o actores participan en el proceso de entrega y cuál es la función de cada uno?	Entrega de Apoyos

No.	Pregunta principal	Tema
53	¿Cómo se organiza la logística para que los talleres, eventos y apoyos materiales lleguen a los beneficiarios en los distintos FARO y municipios del estado?	Entrega de Apoyos
54	¿Existen especificaciones, planes de trabajo o protocolos que establezcan cómo debe realizarse la entrega de apoyos, especialmente para las zonas de mayor marginación o difícil acceso?	Entrega de Apoyos
55	¿Los puntos de entrega (los FARO) son suficientes y accesibles para la población objetivo? ¿Cómo se determina la ubicación de cada FARO?	Entrega de Apoyos
56	¿Cómo se verifica que los apoyos (talleres impartidos, materiales entregados, recursos transferidos a FORACC) fueron efectivamente recibidos por los beneficiarios? ¿Qué evidencia se genera?	Entrega de Apoyos
57	¿Se actualiza periódicamente la logística de entrega considerando factores geográficos, de movilidad o de temporada que afecten la operación en cada municipio?	Entrega de Apoyos
58	¿Qué herramientas o sistemas informáticos se utilizan para registrar y controlar la entrega de apoyos?	Entrega de Apoyos
59	¿Cuáles son los tiempos que transcurren entre la selección de beneficiarios y la entrega efectiva del apoyo, y se consideran adecuados?	Entrega de Apoyos
60	¿Qué producto o documento resulta del proceso de entrega (acuses de recibo, constancias, reportes) y cómo se resguarda?	Entrega de Apoyos
PG	¿Los horarios y las formas de entrega de los apoyos toman en cuenta características de mujeres con responsabilidades de cuidado?	Entrega de Apoyos/perspectiva de género
61	¿Podría describir paso a paso cómo funciona el proceso de control interno del Programa? ¿Qué mecanismos existen para verificar que la operación se realiza conforme a la normativa y que los apoyos llegan a quien corresponde?	Control Interno
62	¿Qué áreas o actores son responsables del control interno del Programa y cuál es la función de cada uno?	Control Interno
63	¿Con qué periodicidad se realizan las actividades de supervisión y control, y qué aspectos del Programa se revisan —asistencia a talleres, entrega de materiales, comprobación de recursos FORACC?	Control Interno
64	¿Existen procedimientos estandarizados o instrumentos formales (cédulas, listas de verificación,	Control Interno

No.	Pregunta principal	Tema
	reportes) para llevar a cabo la supervisión y el control? ¿Cómo funcionan?	
65	¿Se genera algún documento sistematizado que dé cuenta de los resultados de supervisión? ¿Quién lo elabora, quién lo recibe y cómo se utiliza para mejorar la operación?	Control Interno
66	¿Qué herramientas o sistemas informáticos se emplean para el control interno del Programa?	Control Interno
67	¿Existen mecanismos para verificar el cumplimiento de obligaciones por parte de los beneficiarios como la corresponsabilidad de los agentes culturales en FORACC o la asistencia en FORO?	Control Interno
68	¿Cómo se gestionan los hallazgos o irregularidades detectadas durante la supervisión? ¿Existe un protocolo de atención?	Control Interno
69	¿El Programa ha sido sujeto a auditorías externas o revisiones por parte de órganos de control como la Contraloría del Estado? ¿Cómo se atienden los aspectos susceptibles de mejora?	Control Interno
70	¿Considera que los mecanismos de control interno son suficientes para garantizar que los recursos del Programa se ejercen conforme a lo planeado y que los beneficios llegan efectivamente a la población objetivo?	Control Interno
PG	¿El Programa monitorea sus resultados desagregados por sexo de la persona beneficiaria? ¿Se mide diferencialmente el impacto del Programa en mujeres y hombres?	Control Interno
71	¿Podría describir paso a paso cómo se lleva a cabo el proceso de seguimiento a los beneficiarios del Programa una vez que reciben los apoyos? ¿Qué etapas tiene y quién es responsable?	Seguimiento a la Población Atendida
72	¿Qué áreas o actores participan en el seguimiento a la población atendida y cuál es el rol de cada uno?	Seguimiento a la Población Atendida
73	¿Con qué periodicidad y mediante qué mecanismos se verifica que los beneficiarios están utilizando los servicios del Programa (asistencia a talleres, uso de equipos entregados, ejecución de proyectos FORACC) conforme a lo establecido?	Seguimiento a la Población Atendida

No.	Pregunta principal	Tema
74	¿Existe algún mecanismo para dar seguimiento a los resultados de mediano plazo en los beneficiarios — mejora en ingresos, reducción de violencia, continuidad en actividades culturales o productivas tras concluir su participación en el Programa?	Seguimiento a la Población Atendida
75	¿Qué herramientas o sistemas informáticos se utilizan para registrar y sistematizar la información de seguimiento a los beneficiarios?	Seguimiento a la Población Atendida
76	¿Cómo se mide si el Programa está cumpliendo con su objetivo central de reducir la percepción de violencia y mejorar el bienestar social en las zonas donde opera? ¿Qué indicadores se utilizan para ello?	Seguimiento a la Población Atendida
77	¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto a los talleres, eventos y apoyos recibidos? ¿Cómo se aplican y quién los procesa?	Seguimiento a la Población Atendida
78	¿Se cuenta con mecanismos para recibir quejas y sugerencias de los beneficiarios? ¿Cómo funcionan y de qué manera sus resultados retroalimentan la operación del Programa?	Seguimiento a la Población Atendida
79	¿La información generada en el seguimiento se utiliza para ajustar la Programación de talleres, la selección de instructores o la distribución de apoyos en ciclos posteriores? ¿Puede dar un ejemplo?	Seguimiento a la Población Atendida
80	¿Considera que los mecanismos de seguimiento actuales son suficientes y pertinentes para conocer el impacto real del Programa en la población atendida?	Seguimiento a la Población Atendida

Entrevista 2: Responsable Administrativo

Objetivo: Analizar a profundidad los temas de Planeación, Difusión, Solicitud de Apoyos, Selección de Personas Beneficiarias, Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos, Entrega de Apoyos, Control Interno y Seguimiento a la Población Atendida

No.	Pregunta principal	Tema
1	¿Podría describir paso a paso cómo se lleva a cabo el proceso de planeación del Programa FARO del Bienestar? ¿Por dónde inicia, quién lo detona y cómo concluye?	Planeación
2	¿Qué áreas o unidades administrativas participan en la planeación y cuál es el rol específico de cada una? ¿Intervienen los responsables operativos de cada FARO o es un proceso centralizado en la SEBIEN?	Planeación
3	¿En qué momentos del año se lleva a cabo la planeación? ¿Existe un calendario o cronograma institucional establecido para ello?	Planeación
4	¿Qué información o insumos se utilizan para elaborar la planeación datos de incidencia delictiva, mediciones de pobreza, registros de participantes de ciclos anteriores, ¿demanda de talleres y de dónde provienen?	Planeación
5	¿Qué documentos o productos resultan del proceso de planeación —Programa Anual de Trabajo, MIR, plan de operaciones, ¿presupuesto desglosado— y quiénes los reciben o utilizan?	Planeación
6	¿El plan de operaciones está expresado en términos de recursos monetarios y desagregado por FARO, modalidad (FORO/FORACC) o tipo de actividad?	Planeación
7	¿Qué herramientas o sistemas informáticos se utilizan durante la planeación y considera que son suficientes para las necesidades del proceso?	Planeación
8	¿La planeación sigue algún procedimiento o lineamiento institucionalizado —manual, normativa, instructivo— o depende del criterio de quienes están a cargo en cada ciclo?	Planeación
9	¿De qué manera los resultados del ciclo anterior se incorporan como insumo para la planeación del siguiente ejercicio fiscal?	Planeación

No.	Pregunta principal	Tema
10	¿Cómo se vincula operativamente el proceso de planeación del S022 con el proceso de programación presupuestal que coordina la SEFIPLAN?	Planeación
PG	¿En el diagnóstico que sustenta al Programa se identifican y cuantifican brechas entre mujeres y hombres?	Planeación/ perspectiva de género
11	¿Podría describir paso a paso cómo se lleva a cabo el proceso de difusión del Programa FARO del Bienestar? ¿Quién lo inicia, qué actividades lo componen y cómo concluye?	Difusión
12	¿Qué áreas o actores participan en la difusión del Programa —comunicación social, responsables de cada FARO, agentes culturales comunitarios— y cuál es la función de cada uno?	Difusión
13	¿Con qué anticipación y en qué momentos del año se realiza la difusión? ¿Existe un calendario de comunicación definido?	Difusión
14	¿Qué insumos se requieren para llevar a cabo la difusión —materiales impresos, contenidos digitales, presupuesto para medios— y cómo se gestionan?	Difusión
15	¿Qué canales o medios se utilizan para difundir el Programa y sus convocatorias —redes sociales, radio, perifoneo, carteles en comunidades— y cómo se decide cuáles usar según el tipo de población y territorio?	Difusión
16	¿Existe una estrategia o plan de comunicación documentado para el Programa? Si es así, ¿cómo se elabora y quién la aprueba?	Difusión
17	¿Cómo se diferencia la difusión entre las dos modalidades del Programa —FORO dirigido a la comunidad en general y FORACC dirigido a agentes culturales y OSCs?	Difusión
18	¿Qué herramientas o sistemas informáticos se emplean para gestionar y distribuir los materiales de difusión?	Difusión
19	¿Cómo se verifica que la difusión efectivamente llegó a la población objetivo, particularmente en zonas de alta marginación?	Difusión
20	¿Qué productos o evidencias genera el proceso de difusión (publicaciones, registros de distribución, métricas digitales) y quién los resguarda?	Difusión
PG	¿La difusión del Programa llega de igual forma a mujeres y hombres, incluso para poblaciones rurales o alejadas de la mancha urbana?	Difusión/perspectiva de género

No.	Pregunta principal	Tema
21	¿Podría describir paso a paso cómo se lleva a cabo el proceso de solicitud de apoyos del Programa, tanto para la modalidad FORO como para FORACC? ¿Cómo inicia, qué pasos sigue y cómo concluye?	Solicitud de Apoyos
22	¿Qué áreas o actores participan en la recepción y trámite de solicitudes y cuál es la función de cada uno?	Solicitud de Apoyos
23	¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir una persona o agente cultural para solicitar participar en el Programa, y cómo se le comunican?	Solicitud de Apoyos
24	¿A través de qué mecanismos o canales se reciben las solicitudes —plataforma digital, ventanilla presencial, correo electrónico— y cómo se registran?	Solicitud de Apoyos
25	¿Existe un sistema o formato estandarizado para registrar y dar seguimiento a cada solicitud recibida? ¿Cómo funciona?	Solicitud de Apoyos
26	¿En qué medida el proceso de solicitud está automatizado? ¿Los solicitantes pueden completar el trámite de manera digital de principio a fin?	Solicitud de Apoyos
27	¿Qué documentación debe entregarse y cómo se verifica que esté completa y correcta al momento de la recepción?	Solicitud de Apoyos
28	¿Se brinda asesoría o acompañamiento a los solicitantes —especialmente para FORACC— para la elaboración y presentación de sus propuestas? ¿Cómo se lleva a cabo?	Solicitud de Apoyos
29	¿Qué tiempos promedio transcurren desde que se abre la convocatoria hasta el cierre de recepción de solicitudes, y se considera que son suficientes para la población objetivo?	Solicitud de Apoyos
30	¿Qué producto o registro resulta del proceso de solicitud y quién es responsable de su resguardo y sistematización?	Solicitud de Apoyos
PG	¿Los requisitos y los puntos de recepción de solicitudes limitan en algún sentido el acceso de las mujeres al Programa? Por ejemplo, ¿implican traslados largos, horarios incompatibles con responsabilidades de cuidado o requisitos documentales que históricamente son más difíciles de obtener para mujeres?	Solicitud de Apoyos /perspectiva de género
31	¿Podría describir paso a paso el proceso de selección de personas beneficiarias o proyectos apoyados, tanto para FORO como para FORACC? ¿Cómo inicia, qué etapas tiene y cómo concluye?	Selección de Personas Beneficiarias

No.	Pregunta principal	Tema
32	¿Qué áreas o actores participan en la selección y cuál es el rol de cada uno? ¿Existe algún comité o instancia colegiada que tome las decisiones?	Selección de Personas Beneficiarias
33	¿Cuáles son los criterios de elegibilidad y selección que se aplican, y están documentados en alguna normativa o lineamiento del Programa?	Selección de Personas Beneficiarias
34	¿Cómo se verifica que los solicitantes cumplen con los criterios de elegibilidad, y qué ocurre cuando la documentación está incompleta o hay inconsistencias?	Selección de Personas Beneficiarias
35	¿Qué herramientas o sistemas informáticos se utilizan para gestionar y sistematizar el proceso de selección?	Selección de Personas Beneficiarias
36	¿Cuánto tiempo toma el proceso de selección desde el cierre de convocatoria hasta la notificación de resultados, y se considera adecuado?	Selección de Personas Beneficiarias
37	¿Los resultados de la selección se hacen públicos? ¿A través de qué mecanismo se notifica a los seleccionados y a quienes no fueron aceptados?	Selección de Personas Beneficiarias
38	¿Existe una base de datos o padrón de beneficiarios que resulte del proceso de selección? ¿Qué información contiene y cómo se construye y actualiza?	Selección de Personas Beneficiarias
39	¿Existen mecanismos para atender inconformidades o aclaraciones derivadas del proceso de selección? ¿Cómo funcionan?	Selección de Personas Beneficiarias
40	¿Considera que el proceso de selección garantiza imparcialidad y transparencia? ¿Qué mecanismos existen para asegurarlo?	Selección de Personas Beneficiarias
PG	¿Los criterios de selección pueden generar sesgos por sexo de la persona solicitante?	Selección de Personas Beneficiarias/perspectiva de genero
41	¿Podría describir paso a paso cómo se produce o genera la oferta del Programa (talleres, eventos culturales, apoyos a agentes culturales, máquinas de coser) desde su preparación hasta su puesta a disposición de los beneficiarios?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos
42	¿Qué áreas, instructores, agentes culturales o instancias participan en la generación de los bienes y servicios del Programa, y cómo se coordinan entre sí?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos
43	¿Cómo se estima la cantidad de talleres, eventos y apoyos a generar en cada ciclo? ¿Existe algún mecanismo para proyectar la demanda en cada FARO?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos
44	¿Con qué insumos, recursos humanos, materiales e infraestructura se cuenta para operar los FARO y generar la oferta programada? ¿Son suficientes?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos

No.	Pregunta principal	Tema
45	¿Cómo se garantiza que la calidad de los talleres y eventos sea homogénea entre los distintos FARO del estado? ¿Existen perfiles o criterios mínimos para los instructores o agentes culturales?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos
46	¿Las actividades de generación de servicios —talleres, eventos, producción audiovisual— están estandarizadas mediante guías, manuales o protocolos operativos?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos
47	¿Qué herramientas o sistemas informáticos se utilizan para programar, coordinar y registrar la oferta de talleres y eventos en cada FARO?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos
48	¿Cómo se gestiona la adquisición o entrega de insumos materiales del Programa, como las máquinas de coser u otros equipos para los beneficiarios de FORACC?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos
49	¿Existen mecanismos de control de calidad durante la generación de los servicios? ¿Quién los aplica y con qué periodicidad?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos
50	¿Qué registro o evidencia se genera durante esta etapa —listas de asistencia, minutas, reportes de actividad— y quién es responsable de sistematizarla?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos
PG	¿Los apoyos que produce el Programa responden a las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres?	Producción o Generación de Bienes, Servicios o Apoyos/perspectiva de género
51	¿Podría describir paso a paso cómo se lleva a cabo la entrega de los apoyos del Programa (acceso a talleres, materiales, equipos, recursos para FORACC) desde que están listos hasta que llegan al beneficiario?	Entrega de Apoyos
52	¿Qué áreas o actores participan en el proceso de entrega y cuál es la función de cada uno?	Entrega de Apoyos
53	¿Cómo se organiza la logística para que los talleres, eventos y apoyos materiales lleguen a los beneficiarios en los distintos FARO y municipios del estado?	Entrega de Apoyos
54	¿Existen especificaciones, planes de trabajo o protocolos que establezcan cómo debe realizarse la entrega de apoyos, especialmente para las zonas de mayor marginación o difícil acceso?	Entrega de Apoyos
55	¿Los puntos de entrega (los FARO) son suficientes y accesibles para la población objetivo? ¿Cómo se determina la ubicación de cada FARO?	Entrega de Apoyos
56	¿Cómo se verifica que los apoyos (talleres impartidos, materiales entregados, recursos transferidos a	Entrega de Apoyos

No.	Pregunta principal	Tema
	FORACC) fueron efectivamente recibidos por los beneficiarios? ¿Qué evidencia se genera?	
57	¿Se actualiza periódicamente la logística de entrega considerando factores geográficos, de movilidad o de temporada que afecten la operación en cada municipio?	Entrega de Apoyos
58	¿Qué herramientas o sistemas informáticos se utilizan para registrar y controlar la entrega de apoyos?	Entrega de Apoyos
59	¿Cuáles son los tiempos que transcurren entre la selección de beneficiarios y la entrega efectiva del apoyo, y se consideran adecuados?	Entrega de Apoyos
60	¿Qué producto o documento resulta del proceso de entrega (acuses de recibo, constancias, reportes) y cómo se resguarda?	Entrega de Apoyos
PG	¿Los horarios y las formas de entrega de los apoyos toman en cuenta características de mujeres con responsabilidades de cuidado?	Entrega de Apoyos/perspectiva de genero
61	¿Podría describir paso a paso cómo funciona el proceso de control interno del Programa? ¿Qué mecanismos existen para verificar que la operación se realiza conforme a la normativa y que los apoyos llegan a quien corresponde?	Control Interno
62	¿Qué áreas o actores son responsables del control interno del Programa y cuál es la función de cada uno?	Control Interno
63	¿Con qué periodicidad se realizan las actividades de supervisión y control, y qué aspectos del Programa se revisan —asistencia a talleres, entrega de materiales, comprobación de recursos FORACC?	Control Interno
64	¿Existen procedimientos estandarizados o instrumentos formales (cédulas, listas de verificación, reportes) para llevar a cabo la supervisión y el control? ¿Cómo funcionan?	Control Interno
65	¿Se genera algún documento sistematizado que dé cuenta de los resultados de supervisión? ¿Quién lo elabora, quién lo recibe y cómo se utiliza para mejorar la operación?	Control Interno
66	¿Qué herramientas o sistemas informáticos se emplean para el control interno del Programa?	Control Interno
67	¿Existen mecanismos para verificar el cumplimiento de obligaciones por parte de los beneficiarios como la corresponsabilidad de los agentes culturales en FORACC o la asistencia en FORO?	Control Interno

No.	Pregunta principal	Tema
68	¿Cómo se gestionan los hallazgos o irregularidades detectadas durante la supervisión? ¿Existe un protocolo de atención?	Control Interno
69	¿El Programa ha sido sujeto a auditorías externas o revisiones por parte de órganos de control como la Contraloría del Estado? ¿Cómo se atienden los aspectos susceptibles de mejora?	Control Interno
70	¿Considera que los mecanismos de control interno son suficientes para garantizar que los recursos del Programa se ejercen conforme a lo planeado y que los beneficios llegan efectivamente a la población objetivo?	Control Interno
PG	¿El Programa monitorea sus resultados desagregados por sexo de la persona beneficiaria? ¿Se mide diferencialmente el impacto del Programa en mujeres y hombres?	Control Interno
71	¿Podría describir paso a paso cómo se lleva a cabo el proceso de seguimiento a los beneficiarios del Programa una vez que reciben los apoyos? ¿Qué etapas tiene y quién es responsable?	Seguimiento a la Población Atendida
72	¿Qué áreas o actores participan en el seguimiento a la población atendida y cuál es el rol de cada uno?	Seguimiento a la Población Atendida
73	¿Con qué periodicidad y mediante qué mecanismos se verifica que los beneficiarios están utilizando los servicios del Programa (asistencia a talleres, uso de equipos entregados, ejecución de proyectos FORACC) conforme a lo establecido?	Seguimiento a la Población Atendida
74	¿Existe algún mecanismo para dar seguimiento a los resultados de mediano plazo en los beneficiarios — mejora en ingresos, reducción de violencia, continuidad en actividades culturales o productivas tras concluir su participación en el Programa?	Seguimiento a la Población Atendida
75	¿Qué herramientas o sistemas informáticos se utilizan para registrar y sistematizar la información de seguimiento a los beneficiarios?	Seguimiento a la Población Atendida
76	¿Cómo se mide si el Programa está cumpliendo con su objetivo central de reducir la percepción de violencia y mejorar el bienestar social en las zonas donde opera? ¿Qué indicadores se utilizan para ello?	Seguimiento a la Población Atendida

No.	Pregunta principal	Tema
77	¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto a los talleres, eventos y apoyos recibidos? ¿Cómo se aplican y quién los procesa?	Seguimiento a la Población Atendida
78	¿Se cuenta con mecanismos para recibir quejas y sugerencias de los beneficiarios? ¿Cómo funcionan y de qué manera sus resultados retroalimentan la operación del Programa?	Seguimiento a la Población Atendida
79	¿La información generada en el seguimiento se utiliza para ajustar la Programación de talleres, la selección de instructores o la distribución de apoyos en ciclos posteriores? ¿Puede dar un ejemplo?	Seguimiento a la Población Atendida
80	¿Considera que los mecanismos de seguimiento actuales son suficientes y pertinentes para conocer el impacto real del Programa en la población atendida?	Seguimiento a la Población Atendida

