



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

UTM | **BIS**
Riviera Maya | UNIVERSITIES

evALUare
expertos en políticas públicas



Informe final de la Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario del Ejercicio Fiscal 2025, E011 - **Educación Superior de la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya**

Programa Anual de Evaluación 2026

GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA RIVIERA MAYA

Directorio:

Francisco Javier del Real Medina

Rector de la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya

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, E011 - Educación Superior de la Universidad Tecnológica
de la Riviera Maya**

Elaboró:

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

Eder Jesús Noda Ramírez

Coordinador de la Evaluación

Paola Carrasco Hernández

Tania Pérez Peralta

Equipo Evaluador

Chetumal, Quintana Roo – Julio 2026

Índice

Resumen Ejecutivo	4
Introducción.....	8
Objetivos.....	10
<i>Objetivo General.....</i>	<i>10</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>10</i>
Alcance.....	11
Metodología	12
Evaluación de Procesos	20
<i>I. Ficha identificativa del Programa presupuestario.....</i>	<i>20</i>
<i>II. Descripción del Programa presupuestario.....</i>	<i>21</i>
<i>III. Análisis del diseño del Programa presupuestario.....</i>	<i>26</i>
<i>IV. Identificación y análisis de procesos.....</i>	<i>116</i>
<i>V. Matriz de Análisis de Género.....</i>	<i>172</i>
<i>VI. Hallazgos y resultados.....</i>	<i>183</i>
<i>VII. Análisis FODA.....</i>	<i>199</i>
<i>VIII. Conclusiones.....</i>	<i>207</i>
Ficha Técnica	210
Referencias.....	212
Anexos.....	214
<i>Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos.....</i>	<i>214</i>
<i>Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa.....</i>	<i>220</i>
<i>Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa.....</i>	<i>224</i>
<i>Anexo 4. Matriz de análisis de género.....</i>	<i>226</i>
<i>Anexo 5. Cédula de valoración de madurez en materia de género.....</i>	<i>235</i>
<i>Anexo 6. Guion de entrevista.....</i>	<i>237</i>

Resumen Ejecutivo

El Programa Presupuestario E011 Educación Superior, ejecutado por la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya (UTRM) desde su creación, atiende el problema del limitado ingreso, la baja permanencia y el insuficiente egreso de jóvenes en la educación de tipo superior en el estado de Quintana Roo. Su población objetivo, en función de la capacidad instalada de la institución, asciende a 2 mil 130 alumnos que pueden estar matriculados en los distintos programas de Técnico Superior Universitario, Licenciatura y Posgrado. Para el Ejercicio Fiscal 2025, el programa operó con un presupuesto aprobado de más de 60 millones de pesos.

La presente evaluación tuvo como propósito valorar el funcionamiento operativo del programa en el marco de las nueve fases del ciclo operativo conforme al Modelo General de Procesos (MGP): planeación, difusión, solicitud, selección de beneficiarios, producción, distribución, entrega, seguimiento y control interno. Metodológicamente, se aplicó un enfoque cualitativo con técnicas de análisis documental de gabinete (revisión de lineamientos de programación, la MIR, reportes presupuestales e indicadores), combinado con trabajo de campo a través de entrevistas semiestructuradas con las personas responsables del programa, en apego al Modelo de Términos de Referencia con Perspectiva de Género para la Evaluación de Procesos.

En materia de diseño, la principal problemática identificada radica en que el problema central se encuentra planteado de manera imprecisa, al concatenar dos ideas —el tránsito de educación media superior a

educación superior y la no conclusión de estudios— sin expresar con claridad el fenómeno de abandono o deserción escolar que se busca atender. Esta situación resulta relevante porque la operación real del Programa abarca el ciclo completo de la trayectoria educativa de los estudiantes, es decir, ingreso, permanencia y egreso. En este sentido, el proceso de integración programática del Programa Presupuestario considera una particularidad, pues se realiza bajo la coordinación de la Secretaría de Educación de Quintana Roo (SEQ) y en mesas de trabajo con las demás universidades tecnológicas, aplicando el modelo de “MML Inversa”, para homologar la redacción de la MIR hasta nivel Componente, no obstante, la aplicación inexacta del modelo, ha generado una debilidad causal que se traduce en inconsistencias en la MIR, lo cual dio origen a recomendaciones técnicas y metodológicas de prioridad mayoritariamente alta.

En cuanto a los procesos, la evaluación encontró una adecuada correspondencia entre las actividades del programa y las nueve etapas del Modelo General de Procesos (MGP), alcanzando un alto grado de consolidación operativa, principalmente en los procesos de Planeación y Control Interno, los cuales se respaldan por la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. Los procesos críticos son la Distribución y Entrega de productos, los cuales presentan límites operativos difusos; el principal cuello de botella logístico aparece en el proceso de admisión, toda vez que la revisión documental de aspirantes es manual; aunado a recortes presupuestales que limitan las acciones orientadas a la

permanencia estudiantil.

Respecto de la perspectiva de género, únicamente los procesos de Difusión y Entrega de apoyos cuentan con evidencia de acciones orientadas a mujeres; el grado de transversalización es Bajo, debido a que no existe un análisis sistemático de brechas y a la ausencia de mecanismos formales documentados que garanticen la permanencia de prácticas operativas favorables hacia las mujeres.

El análisis FODA destaca, como principal fortaleza, una intervención integral que cubre el ciclo educativo completo; como oportunidad relevante, la disponibilidad de fuentes estadísticas externas que pueden fortalecer los procesos de planeación y seguimiento. En contraste, la principal debilidad identificada es la inconsistencia en la lógica causal del problema, su definición y la de la población objetivo, lo cual deriva en la realización de actividades inerciales que no necesariamente generan valor; mientras que la deserción estudiantil estructural derivada de factores socioeconómicos externos y los eventuales cambios en las prioridades presupuestales, constituyen las principales amenazas, con el riesgo de incumplir metas pese a contar con una operación adecuada.

A partir de estos hallazgos, la evaluación formula recomendaciones estratégicas orientadas a generar valor público en tres frentes complementarios. En el ámbito del diseño, reformular el problema central, fortalecer la relación causal y la caracterización de las poblaciones, asegurando el rigor metodológico y la calidad técnica de la MIR. En el ámbito de los procesos, documentar criterios operativos propios de la

UTRM y fortalecer los medios de verificación. En materia de género, la recomendación se orienta a fortalecer el diagnóstico con un análisis de brechas y documentar formalmente las acciones afirmativas existentes.

En conclusión, el Programa Presupuestario presenta una operación consolidada que contribuye de manera eficiente al cumplimiento de sus objetivos, sin embargo, es necesario atender prioritariamente la corrección metodológica del diseño, además de institucionalizar la perspectiva de género, para garantizar una intervención pública más equitativa, transparente y orientada a resultados.

Introducción

La presente evaluación de procesos se estructura en ocho apartados centrales que, de manera articulada, permiten valorar el funcionamiento operativo del programa y dar cumplimiento a los objetivos específicos establecidos para este ejercicio.

En las secciones I y II se exponen la ficha identificativa y la descripción integral del programa presupuestario. En el apartado III se 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.

En conjunto, la secuencia metodológica seguida por la evaluación, atiende los objetivos específicos estipulados en los Términos de Referencia institucionales y permite que los hallazgos de cada apartado se retroalimenten entre sí. Las debilidades detectadas en la lógica causal del

diseño se expresan como riesgos identificables en el análisis de procesos, mientras que las buenas prácticas de género observadas en la operación ofrecen elementos para robustecer el diseño del Programa.

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. De este modo, la evaluación cumple de manera integral con su objetivo general de contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Programa Presupuestario E011 Educación Superior.

Objetivos

Objetivo General

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del **Programa Presupuestario E011 Educación Superior**, mediante la realización de un análisis y valoración de los procesos, subprocesos y macroprocesos, así como de su operación, a fin de generar información que permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

Objetivos Específicos

- Valorar en qué medida los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos operativos del programa son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos;
- Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos que hubiese en la operación del programa;
- Valorar si la estructura organizacional para la operación del programa es la adecuada de acuerdo con sus objetivos;
- Formular recomendaciones específicas y concretas derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del programa a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos.
- Analizar si los procesos operativos del 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 Programa Presupuestario E011 Educación Superior, con el propósito de valorar su funcionamiento, articulación y desempeño en relación con el logro de sus objetivos.

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

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

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

Metodología

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

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

Análisis de gabinete

El análisis de gabinete consistió en la recopilación, organización, revisión y valoración de información documental proporcionada por la Unidad Responsable del Programa Presupuestario, así como de información

pública relacionada 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 los Objetivos del Desarrollo Sostenible, el Plan Estatal de Desarrollo 2023 - 2027, los instrumentos sectoriales de planeación y la Metodología de Marco Lógico, 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 Programa Presupuestario E011 Educación Superior. 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 hizo énfasis en la generación de evidencia documental a lo largo de las distintas etapas, para 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 llevó a cabo 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. Específicamente, se contó con la participación de las y los titulares de las siguientes áreas institucionales:

- **Dirección de Planeación y Evaluación:** Es la responsable de la planeación estratégica, definición y seguimiento a las metas del Programa, con apoyo del Departamento de Calidad.
- **Difusión:** Departamento de Prensa y Difusión, responsable de diseñar, coordinar y medir el impacto de las estrategias de difusión, promoción y captación de aspirantes.
- **Dirección Académica:** La Dirección Académica, Servicios Bibliotecarios y Servicios Escolares, es la principal responsable los servicios educativos, de planear las actividades académicas, extracurriculares y de retención escolar. Las actividades se realizan con apoyo operativo de las Subdirecciones Académicas, el Departamento de Prácticas y Estadías, Departamento de Actividades Culturales, Deportivas y Servicios Médicos, así como la Coordinación de Servicios Escolares.

- **Seguimiento:** La Coordinación de Seguimiento a Egresados, adscrita a la Dirección de Vinculación y Seguimiento a Egresados, tiene un rol importante en los procesos de egreso y conclusión de trayectoria educativa.
- **Administración y Finanzas:** A través del Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Recursos Materiales, son los responsables de proveer los insumos para la producción de los bienes y servicios.

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, de infraestructura; sistemas informáticos empleados, entre otros aspectos a valorar en cada uno de los

procesos.

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 participen en el ciclo del Programa Presupuestario. 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 triangula 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 Programa Presupuestario.

Evaluación de Procesos

I. Ficha identificativa del Programa presupuestario

Cuadro 1. Datos de identificación del Programa Presupuestario E011.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Clave y nombre del programa presupuestario	E011 Educación Superior
Clasificación programática	E (Prestación de Servicios Públicos)
Dependencia responsable	Universidad Tecnológica de la Riviera Maya (UTRM)
Unidad responsable	Despacho de la Rectoría de la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya
Año de creación	2023
Población objetivo	2,130 alumnos matriculados en Educación Superior en la UTRM (por capacidad instalada)
Población atendida (desglosado por sexo y grupos etarios)	1,535 alumnos matriculados en Educación Superior en la UTRM
Cobertura territorial	Estado de Quintana Roo (Estatat)

Fuente: Elaboración propia.

II. Descripción del Programa presupuestario

La Universidad Tecnológica de la Riviera Maya (UTRM) de Quintana Roo es una Institución de Educación Superior de sostenimiento público, que forma parte del Modelo BIS (Bilingüe, Internacional y Sustentable), se encuentra ubicada en el municipio de Playa del Carmen y brinda el servicio de educación superior a través de programas de Técnico Superior Universitario, Licenciaturas y Posgrados.

El Programa Presupuestario E011 Educación Superior, para el Ejercicio Fiscal 2025, es ejecutado por la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya (UTRM), cuya clasificación programática es “E”, es decir, Prestación de Servicios Públicos.

El Plan Estatal de Desarrollo 2023 – 2027 contiene un apartado de Alineación en el cual, se realizó el análisis técnico para determinar la correspondencia de sus 26 temas, con los temas del Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024, así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. En este documento, el Tema 1.2. “Educación para el Bienestar”, muestra la siguiente correspondencia:

Cuadro 2. Alineación del Plan Estatal de Desarrollo 2023 – 2027.

Tema PED 2023 - 2027	Tema PND 2019 - 2024	ODS Agenda 2030
Educación para el Bienestar	1.- POLÍTICA Y GOBIERNO Cambio de Paradigma en Seguridad. II.- Garantizar el empleo, educación, salud y bienestar. 2. POLÍTICA SOCIAL Programas III. Programa Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez	Objetivo 4.- Educación de Calidad Objetivo 5.- Igualdad de Género Objetivo 16.- Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

Tema PED 2023 - 2027	Tema PND 2019 - 2024	ODS Agenda 2030
	V. Jóvenes escribiendo el futuro Derecho a la educación	

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estatal de Desarrollo 2023 – 2027 y Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo, 2023.

El Programa Presupuestario se encuentra alineado al Eje 1 del Plan Estatal de Desarrollo 2023 – 2027, denominado *“Bienestar social y calidad de vida”*, particularmente al programa *“Educación para el Bienestar”*, cuyo objetivo es *“01-02: Incrementar el ingreso, permanencia y egreso de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas mayores a una educación de excelencia en las diferentes opciones, modalidades y niveles.”*, estableciendo como Estrategia: *“01-02-01: Aumentar la atención educativa en las diferentes opciones, modalidades y niveles.”*

De igual forma, se encuentra alineado al Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar, al Objetivo 02-01: *“Incrementar la atención educativa y el egreso de las niñas y los niños, jóvenes y adultos quintanarroenses, con equidad, inclusión, excelencia y mayor bienestar en los centros educativos con ambientes dignos.”*, específicamente a la Estrategia 02-01-01: *“Generar condiciones que favorezcan la atención focalizada de la población quintanarroense en los diferentes servicios y modalidades educativas y de capacitación.”*

En este sentido, el Objetivo del Programa Presupuestario es *“Los estudiantes del nivel superior ingresan y concluyen sus estudios con equidad, inclusión, excelencia y mayor bienestar en los centros educativos con ambientes dignos”*.

Para lograrlo, los servicios brindados se focalizan en el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes en los diversos programas educativos ofertados, a través de diversas actividades como: promoción de la oferta educativa, gestión de becas y apoyos, otorgamiento de tutorías para estudiantes, organización de eventos académicos, culturales, artísticos y deportivos, talleres para mujeres, así como convenios de vinculación con el sector privado.

La fuente de financiamiento del Programa Presupuestario corresponde a recursos estatales. Para el Ejercicio Fiscal 2025, el presupuesto aprobado correspondiente al Programa Presupuestario E011 Educación Superior, fue de 50 millones 972 mil 22 pesos, es decir, el 84.4 por ciento respecto del total.

Cuadro 3. Presupuesto de la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya, Ejercicio Fiscal 2023 – 2025.

Ejercicio Fiscal	Fuente de recursos	Monto aprobado (MXN)	Monto modificado (MXN)	Monto ejecutado (MXN)	Porcentaje respecto al modificado
2023	Estatales	57,234,823.00	61,196,082.68	53,340,331.90	87.2%
2024	Estatales	58,952,227.00	66,792,361.24	58,696,460.10	87.9%
2025	Estatales	60,365,329.00	70,636,581.09	62,640,122.86	88.7%

Fuente: Elaboración propia con información del Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos por Proyecto, UTRM, 2023, 2024 y 2025.

La distribución del presupuesto por Componente fue la siguiente:

1. Incorporación de estudiantes al nivel superior: 16 millones 858 mil 385 pesos (30.8 por ciento)
2. Retención de los estudiantes en los programas educativos: 37 millones 400 mil 646 pesos (68.4 por ciento).

3. Egreso de los estudiantes en los programas educativos: 459 mil 949 pesos (0.8 por ciento).

En el diseño del Programa Presupuestario E011 Educación Superior para el Ejercicio Fiscal 2025, se consideró como población de referencia, a 171 mil 665 jóvenes de 18 a 22 años de edad, en el Estado de Quintana Roo; como población potencial a 20 mil 424 jóvenes egresados de educación media superior en la entidad federativa, para el ciclo escolar 2024-2025, estableciendo una población objetivo de 2 mil 130 alumnos, en función de su capacidad instalada y los recursos necesarios para atender dicha matrícula.

La información estadística generada por Secretaría de Educación de Quintana Roo, a través del Sistema de Estadística 911, es la principal fuente de información para sustentar el avance de los indicadores, toda vez que integra la información de control escolar de los diferentes niveles de estudio en el estado, mismo que se encuentra disponible en: <https://sige.seq.gob.mx/sistemas/estadistica/formas/inicio.php>

Los indicadores estratégicos de nivel Fin corresponden a los establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo 2023 – 2027 y se refieren a la “Tasa de abandono escolar de educación superior” y la “Tasa bruta de cobertura de la matrícula total”. Los indicadores de nivel Propósito también corresponden al ámbito estatal, toda vez que se refieren a la “Tasa de egreso acumulada” y “Tasa de absorción de educación superior”.

Por lo anterior, los indicadores generados por la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya (UTRM), corresponden a los niveles de componente y actividades, entre los que destacan los siguientes:

Cuadro 4. Principales indicadores del Programa presupuestario E011.

Nivel	Indicador	Meta 2025
Componente	C01 - Tasa de variación de la matrícula de nuevo ingreso	3.559
Componente	C02 - Porcentaje de retención escolar	88.323
Componente	C03 - Tasa de eficiencia terminal de la cohorte	50.452
Actividad	C02A02 - Porcentaje de estudiantes beneficiados con becas y/o apoyos institucionales.	9.516
Actividad	C02A04 - Porcentaje de mujeres beneficiadas con los talleres impartidos	45.126

Fuente: Elaboración propia con información del Formato Evaluatorio Programático del SIPPRES, UTRM, 2025.

Los resultados del cumplimiento de las metas de los indicadores de la MIR, son registrados trimestralmente en el Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES), de la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN), a fin de identificar las desviaciones en su comportamiento programado en referencia a la semaforización establecida.

Finalmente, cabe destacar que el Programa Presupuestario E011 Educación Superior, considera acciones con perspectiva de género en lo relativo a las actividades para incentivar la retención de los estudiantes, a través de la impartición de talleres de robótica, productivos o informativos, dirigidos a las mujeres.

III. Análisis del diseño del Programa presupuestario

El presente apartado tiene como objetivo analizar los principales elementos del diseño del Programa Presupuestario E011 Educación Superior, 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 Programa, los cuales son:

- Objetivo
- 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 Programa, 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.

Con estas interrogantes, se examinan los elementos centrales de la intervención para comprobar que su estructura lógica esté construida con base en la Metodología de Marco Lógico (MML).

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

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

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

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

En el diagnóstico del Programa Presupuestario E011 Educación Superior, se estableció como problema que busca atender: *“Alto porcentaje de*

egresados de media superior que ingresa a educación superior no concluye sus estudios”, no obstante, desde la Metodología de Marco Lógico (MML), se identifican inconsistencias técnicas y metodológicas que dificultan verificar la adecuada focalización de la intervención pública.

El problema identifica una población que presenta una situación negativa, sin embargo, al concatenar dos ideas (estudiantes de educación media superior que ingresa a educación superior), el sujeto de la acción puede quedar poco claro y puede generar confusión sobre a quién se dirige la acción. De igual forma, la situación negativa establecida como *“no concluye sus estudios”*, no expresa claramente como problema el abandono o deserción escolar en la educación superior.

De acuerdo a “MML inversa”, en el Programa Sectorial correspondiente, al cual debe estar alineado el propósito, se identifican como problemas:

- Insuficiente atención a la demanda en las diferentes opciones, modalidades y niveles educativos
- Bajo desempeño escolar de los alumnos en los niveles educativos
- Abandono escolar en los niveles educativos

Por lo anterior, se propone considerar el problema central como:

- Abandono escolar de estudiantes de educación superior

En relación a las características del problema o necesidad que busca entender el Programa Presupuestario, se identificaron inconsistencias

técnicas en el análisis, toda vez que, por un lado, la redacción del problema se relaciona directamente con el abandono escolar, sin embargo, en el desarrollo de la descripción del problema, se hace énfasis en la necesidad de ampliar el acceso a la educación superior, es decir, aborda el problema como insuficiente cobertura, adicionalmente, para determinar la magnitud del problema, se utiliza el indicador de tasa de absorción, el cual mide la capacidad de atender a los estudiantes del nivel inmediato anterior, es decir, a los egresados de educación media superior.

Respecto de la identificación de las causas y efectos del problema, existen inconsistencias técnicas y metodológicas relacionadas directamente con la falta de claridad del problema.

Considerando la *“MML Inversa”*, alineando el Objeto del ente, el cual es *“Impulsar, ofrecer, impartir y consolidar la educación de tipo superior”*, la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya, buscó abordar el ciclo educativo completo, es decir, ingreso (*ofrecer*), permanencia (*impartir*) y egreso (*consolidar*), por lo cual, en el Árbol de problemas, se plasmaron las siguientes causas directas:

- CD1 - Limitada incorporación de egresados de instituciones de educación media superior al nivel superior
- CD2 - Alto abandono de estudiantes en los programas educativos de nivel superior
- CD3 - Insuficiente egreso de estudiantes de nivel superior

En este tenor, bajo la consideración de que el problema central se abordó como abandono escolar de estudiantes en educación superior, el

limitado ingreso a instituciones de educación superior no forma parte de las causas directas de la eficiencia terminal, toda vez que ocurre antes de la permanencia y el egreso.

Asimismo, establecer el alto abandono y el insuficiente egreso de estudiantes como causa de la no conclusión de estudios, reproduce el mismo planteamiento sin establecer una relación de causalidad diferenciada y dificultando la definición de intervenciones adecuadas para su atención.

Por cuanto hace al reconocimiento de las causas indirectas relacionadas al abandono escolar, se identifica que no se redactaron como un estado negativo sino como la falta o carencia de un bien o servicio específico:

- “CI2.1 - Deficiencias del Programa Institucional de Tutorías”
- “CI2.3 - Baja participación en eventos de índole académico, cultural y deportivo”
- “CI2.4 - Limitado acceso a talleres para mujeres estudiantes”

En relación a la identificación causal relativa a la eficiencia terminal (egreso), las causas indirectas también se redactaron considerando la falta o carencia de un bien o servicio específico:

- “CI3.1 - Baja participación de los estudiantes en los viajes de prácticas profesionales al sector productivo.”
- “CI3.2 - Desinterés en proyectos y/o Convenios de vinculación e intercambio para los estudiantes.”

- “CI3.3 - Bajo apoyo para los proyectos de investigación científica, desarrollos tecnológicos e innovación.”

En virtud de lo anterior, si la institución busca abordar todo el ciclo educativo, es decir, el ingreso, permanencia y egreso, resulta más consistente la reformulación del problema central y del análisis causal. En el diagnóstico del programa sectorial, el cual identifica causas tales como:

- Insuficiente adaptación de los programas educativos a las condiciones, intereses y contextos específicos de niñas, niños y adolescentes para garantizar su permanencia en el sistema educativo.
- Falta de programas educativos que consideren la accesibilidad geográfica, circunstancias particulares y tradiciones culturales de los estudiantes.
- Insuficientes apoyos humanos, materiales y presupuestarios para garantizar la permanencia de los estudiantes.
- Ausencia de acciones afirmativas para favorecer la permanencia de niñas, niños y adolescentes de grupos y regiones con mayor rezago educativo, dispersos o en situaciones de vulnerabilidad.

Si bien la redacción de estas causas muestra inconsistencia con los criterios metodológicos, se pueden revisar para identificar referentes causales.

Respecto a la alineación estratégica, el Programa Presupuestario y sus correspondientes objetivos de intervención se encuentran alineados a

instrumentos de planeación estratégica, identificando su contribución a ampliar la oferta educativa, promover la retención escolar para reducir el abandono, y asegurando la conclusión o egreso de los estudiantes de nivel superior.

De acuerdo a las disposiciones establecidas en la Guía para la construcción de la MIR, el Programa Presupuestario identifica la alineación a nivel PED y programas derivados; la alineación al Plan Nacional de Desarrollo así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se realiza de manera indirecta a través del apartado de *Alineación* del Plan Estatal de Desarrollo 2023 – 2027, en el que se indican los objetivos y aspiraciones del Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2023 así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que se atienden a través de sus 26 temas o programas.

El Programa Presupuestario se alinea al Tema “*Educación para el Bienestar*”, el cual muestra la siguiente alineación a los ODS:

- Objetivo 4.- Educación de Calidad
- Objetivo 5.- Igualdad de Género
- Objetivo 16.- Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

Por cuanto hace a la alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024, corresponde a:

1. POLÍTICA Y GOBIERNO

Cambio de Paradigma en Seguridad.

II.- Garantizar el empleo, educación, salud y bienestar.

2. POLÍTICA SOCIAL

Programas

3. Programa Nacional de Becas para el Bienestar Benito

Juárez

5. Jóvenes escribiendo el futuro

Derecho a la educación

Por su parte, la alineación directa al Plan Estatal de Desarrollo 2023 – 2027 es la siguiente:

Eje 1 - *Bienestar social y calidad de vida*

Programa: *Educación para el Bienestar*

Objetivo 01-02: *Incrementar el ingreso, permanencia y egreso de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas mayores a una educación de excelencia en las diferentes opciones, modalidades y niveles.*

Estrategia: *“01-02-01: Aumentar la atención educativa en las diferentes opciones, modalidades y niveles.”*

Asimismo, está alineado al Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar:

Objetivo 02-01: *Incrementar la atención educativa y el egreso de las niñas y los niños, jóvenes y adultos quintanarroenses, con equidad, inclusión, excelencia y mayor bienestar en los centros educativos con ambientes dignos.*

Estrategia 02-01-01: *Generar condiciones que favorezcan la atención focalizada de la población quintanarroense en los diferentes servicios y modalidades educativas y de capacitación.*

La cuantificación y caracterización de la población objetivo, presenta un área de oportunidad debido a inconsistencias metodológicas que no permiten identificar claramente a los sujetos que enfrentan el problema que justifica la intervención del programa.

En el Diagnóstico, se identifica como población de referencia a 171 mil 665 jóvenes de 18 a 22 años del estado de Quintana Roo; como población potencial a 20 mil 424 egresados de educación media superior del ciclo escolar 2024-2025 y, como población objetivo se cita: *“La UTRM cuenta con la capacidad instalada y los recursos necesarios para atender una matrícula total de 2,130 alumnos”.*

Esta definición mezcla criterios de demanda educativa con criterios de capacidad institucional, que debilitan la lógica causal del diagnóstico y no permite distinguir con precisión a los beneficiarios directos de la intervención debido a que no establece criterios claros y verificables para su selección.

En este sentido, en el mecanismo de focalización de la población, el Diagnóstico sólo refiere que se utilizaron las *“estadísticas oficiales 911, de los estudiantes matriculados en educación superior”*, sin especificar los criterios, características, elementos, y por ende, fundamentos que se utilizan para la selección de la población objetivo.

La información plasmada en el Diagnóstico del programa, no identifica la ubicación territorial de la población objetivo de manera coherente con la definición del problema, lo que genera confusión en el alcance de la intervención.

De acuerdo a las estadísticas citadas, se identifica de manera general la ubicación territorial de la población de referencia y potencial, al señalar que corresponde a jóvenes de 18 a 22 años y egresados de educación media superior del Estado de Quintana Roo, no obstante, la información carece de una desagregación territorial que permita identificar los municipios, regiones o zonas de influencia donde se concentra la problemática. De igual forma, la población objetivo carece de un criterio de enfoque geográfico explícito, aun cuando se conoce que la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya (UTRM) se encuentra ubicada en el municipio Playa del Carmen.

Por otra parte, en relación al período o plazo de actualización de la información utilizada para medir la magnitud y evolución del problema o necesidad que busca atender, cumple parcialmente, toda vez que se hace referencia a algunas fuentes de información como las estadísticas oficiales 911 y la información contenida en el Plan Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar 2023-2024; sin embargo, no establece un mecanismo formal de actualización ni la periodicidad con la que serán revisadas las estadísticas empleadas para medir la evolución del problema.

En el análisis se identificó la utilización de datos correspondientes a distintos periodos de referencia (ciclo escolar 2023-2024 para la absorción y ciclo escolar 2024-2025 para la población potencial), sin explicar su comparabilidad ni presentar una serie histórica que permita analizar la evolución del problema de abandono o no conclusión de estudios superiores.

Adicionalmente, no fue posible constatar el método de cuantificación de la población objetivo, toda vez que no se establecen los criterios para determinar el alcance de la capacidad operativa, además de identificar diferencias con la población atendida, toda vez que en el Sistema de Información Geográfico Educativo (SIGE), durante los años 2023 a 2025, la UTRM reportó contar con mil 535 alumnos en educación superior.

Recomendaciones

R1. Reformular el problema central, para identificar y expresar con mayor precisión la situación que se pretende atender, delimitando claramente la población afectada, evitando plantearlo como la falta o carencia de un bien o servicio. De igual forma, el problema debe ser único, ya que el definir más de uno puede ocasionar que los esfuerzos y recursos del programa se dispersen, además de dificultar la tarea de monitoreo y evaluación.

Cabe mencionar que las disposiciones de la *Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo*, establecen que debe haber una alineación directa del Propósito a los objetivos del Programa Sectorial de Educación,

Cultura y Deporte para el Bienestar, por lo cual, el problema a atender debe identificarse a partir del diagnóstico de los instrumentos de planeación estratégica. En este caso, los problemas a atender se relacionan con la atención educativa y el egreso de los estudiantes en el nivel superior.

Por lo anterior, se someten a consideración, la siguiente propuesta de redacción:

- Los estudiantes de educación superior del Estado presentan abandono escolar antes de concluir sus estudios

Asimismo, es importante mantener la congruencia entre la caracterización de la población potencia y objetivo, y los indicadores utilizados para medir la magnitud de la problemática, toda vez que en el diagnóstico se hace referencia a la tasa de absorción de estudiantes del nivel inmediato anterior, un indicador orientado a medir la cobertura o atención a la demanda, siendo más adecuado medir la tasa de abandono o eficiencia terminal en educación superior.

En este sentido, se recomienda fortalecer el Diagnóstico del Programa Presupuestario, incorporando información estadística proveniente de fuentes confiables y actualizadas, que demuestren la evolución del problema.

R2. Revisar la relación causal del problema a atender, a fin de identificar los efectos o consecuencias de que exista dicho problema, así como de las causas directas e indirectas, relacionadas con el origen del problema.

Asimismo, se deberá mejorar la redacción de las causas. Las causas deben estar relacionadas directamente con el problema a atender y ser situaciones reales y demostrables, no la ausencia de un bien o servicio específico, cuidando que no se refleje como un efecto en el mismo árbol.

En este sentido, el ingreso o incorporación de estudiantes al nivel superior no es propiamente una causa del abandono escolar.

Como se mencionó anteriormente, la implementación de la “MML inversa”, genera confusión e inconsistencias metodológicas, pues sugiere, con base en las atribuciones de las instituciones educativas, abordar el ciclo educativo completo, que considera el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes.

Abordando la problemática bajo un enfoque técnico – institucional, a manera de ejemplo, se somete a consideración la siguiente propuesta:

CD1. Insuficiente capacidad de infraestructura física y tecnológica de las instituciones de educación superior para atender la demanda

Esta propuesta cumple con los criterios de CONEVAL, toda vez que identifica una situación negativa que puede revertirse, no se plantea como carencia de un bien pues no plantea construir infraestructura ni equipamiento, únicamente describe el problema, es medible mediante cantidad de escuelas, presupuesto, aulas y sobre todo, matrícula atendida, no utiliza verbos de acción ni propuesta de intervención y está delimitada a las instituciones de educación, como es el caso de la UTRM.

De igual forma, al trasladarse al árbol de problemas, las posibles causas indirectas podrían ser:

- CI1.1. Insuficiente inversión en infraestructura educativa de nivel superior.
- CI1.2. Insuficiente capacidad instalada de las instituciones de educación superior para responder al crecimiento de la demanda educativa.

El análisis deberá hacerse para todas las posibles causas del problema.

R3. Documentar la metodología de caracterización y cuantificación de la población potencial y objetivo del Programa, precisando quiénes son los beneficiarios directos, sus características y mecanismo de cuantificación, estableciendo claramente la fuente de información, los criterios de selección y el procedimiento o método de cálculo, considerando criterios de desagregación geográfica y por sexo.

Asimismo, se deberá establecer formalmente el área responsable y el periodo de actualización, por ejemplo, anual o por ciclo escolar, a fin de fortalecer la congruencia del diseño y la medición de la cobertura del Programa, conforme a la Metodología del Marco Lógico (MML). Asegurar su homologación en todos los documentos del Programa.

Cuando el problema central se formula como: *“Los estudiantes de educación superior del Estado presentan abandono escolar antes de*

concluir sus estudios”, las poblaciones podrían definirse de la siguiente manera:

- I. Población de referencia (corresponde al universo más amplio relacionado con el problema):

Total de estudiantes matriculados en programas de educación superior en el estado de Quintana Roo

- II. Población potencial (corresponde a la población que presenta el problema público):

Total de estudiantes de educación superior que presentan riesgo de abandonar sus estudios antes de concluirlos

- III. Población objetivo (es la parte de la población potencial que el programa tiene capacidad real de atender durante un ejercicio fiscal o periodo determinado):

Total de estudiantes de educación superior matriculados en la UTRM, identificados con riesgo de abandono escolar, que serán atendidos mediante acciones para fortalecer la permanencia y egreso.

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

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

La problemática identificada para ser atendida por el Programa Presupuestario E011 Educación Superior, para el Ejercicio Fiscal 2025, identificada como *“Alto porcentaje de egresados de media superior que ingresa a educación superior y no concluye sus estudios”*, cumple con el criterio de consistencia en los documentos de la estructura programática del Programa, toda vez que, existe una alineación lógica y conceptual entre todos los instrumentos de planeación y diseño del programa, tales como el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Presupuestario.

La redacción del problema central se apega parcialmente a la sintaxis establecida por la Metodología del Marco Lógico (MML), dando cumplimiento a plantearlo como una situación negativa que afecta a un sector de la población, sin embargo, en una misma expresión parece

integrar dos fenómenos distintos: el ingreso y la no conclusión de estudios, lo que puede generar ambigüedad respecto al problema principal que busca atender el Programa.

De igual forma, se identificaron inconsistencias metodológicas entre la definición del problema y la caracterización de la población objetivo. Por un lado, el diagnóstico enfatiza la necesidad de ampliar el acceso y la cobertura educativa a jóvenes de 18 a 22 años, derivada del crecimiento de la población potencial y de las limitaciones de infraestructura para atender la demanda, mientras que el problema central se enfoca en estudiantes de educación media superior quienes ya ingresaron a la educación superior y deben concluir sus estudios.

Asimismo, en la MIR se incorporan componentes y actividades vinculados tanto al acceso (captación de estudiantes) como a la retención y egreso, lo que refleja que el programa busca atender simultáneamente problemas de cobertura, permanencia y eficiencia terminal, sin que exista una delimitación clara de cuál constituye la población objetivo a la que se dirigen las acciones del programa.

Finalmente, aun cuando para sustentar el diagnóstico y la cuantificación del problema, se hace referencia o se utiliza información estadística oficial de la Secretaría de Educación de Quintana Roo (SEQ) y de los formatos 911, en los que se presentan datos del reciente ciclo escolar, no se identifican los procedimientos o mecanismos explícitos que establezcan una periodicidad formal para la revisión y actualización del problema público.

Recomendaciones

Como se mencionó anteriormente, es importante atender la primera recomendación, (R1), relativa a reformular el problema central, para que se exprese con mayor precisión la situación que se pretende atender, delimitando claramente la población afectada y fortaleciendo la congruencia entre la caracterización y los indicadores utilizados para medir la magnitud de la problemática y evolución de la población objetivo. Se recomienda fortalecer el Diagnóstico del Programa Presupuestario para incorporar y describir todos los criterios evaluados.

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?**

Con base en la revisión documental de la integración programática del Programa Presupuestario E011 Educación Superior, para el Ejercicio Fiscal 2025, se identifica que se cumple parcialmente con los criterios evaluados.

En el Diagnóstico se incorporan estadísticas oficiales que permiten evidenciar la existencia del problema, como la información sobre la absorción de educación superior y cifras de población potencial en el estado de Quintana Roo, sin embargo, carece de una justificación teórica o empírica que demuestre explícitamente que las intervenciones seleccionadas (tutorías, becas, talleres para mujeres, eventos académicos, viajes de prácticas, entre otras) constituyen mecanismos efectivos para resolver el problema identificado.

Tampoco se presentan referencias a estudios, evaluaciones previas, investigaciones académicas o evidencia de buenas prácticas que sustenten la relación entre dichas acciones y los resultados esperados.

Adicionalmente, en los documentos de planeación estratégica a los que se encuentra alineado el Programa Presupuestario, es posible identificar información complementaria que apoya la propuesta de atención y contribuye a aportar elementos para establecer la lógica causal, empero, para determinar la magnitud del problema, sólo se hace referencia a la tasa de absorción de estudiantes de educación media superior, sin considerar datos estadísticos de eficiencia terminal, los cuales se relacionan directamente con la problemática identificada.

En el Diagnóstico se utiliza información reciente proveniente de fuentes oficiales, principalmente la Secretaría de Educación de Quintana Roo y los formatos estadísticos 911, las cuales constituyen fuentes confiables para caracterizar el problema, no obstante, el documento no establece mecanismos formales de actualización de la evidencia que sustenta la intervención.

Por cuanto hace a la lógica causal, el Programa Presupuestario presenta una estructura causal completa mediante el árbol de problemas, árbol de objetivos y MIR, manteniendo una correspondencia general entre problemas, causas, medios y componentes. De igual forma, en los efectos, se identifica claramente que una limitada incorporación de estudiantes provenientes del nivel medio superior, el alto nivel de abandono o deserción de estudiantes de nivel superior, así como una baja eficiencia terminal, derivan en un bajo índice de egreso y titulación en la educación superior, lo que representa dificultades para incorporarse al mercado

laboral, limita el acceso a trabajos bien remunerados y puede orillar a la inserción al mercado laboral informal.

Derivado de lo anterior, si bien la intervención se encuentra estructurada metodológicamente; no se identifican elementos suficientes que justifiquen la pertinencia de cada acción respecto de las causas que pretende atender, identificando inconsistencias técnicas y metodológicas relevantes:

1. El diagnóstico enfatiza problemas de acceso y cobertura educativa, mientras que el problema central se enfoca en la no conclusión de estudios.
2. La causa directa *“Limitada incorporación de egresados de instituciones de educación media superior al nivel superior”* se relaciona con el ingreso a la educación superior, pero el problema central se refiere a la falta de conclusión de estudios, por lo que la relación causal no resulta completamente consistente.
3. Algunas causas indirectas están redactadas como ausencia de bienes o servicios institucionales, generando confusión entre causas y soluciones.

Recomendaciones:

R4. Documentar los criterios técnicos utilizados para seleccionar las intervenciones y fortalecer la vinculación entre cada causa identificada y la evidencia que respalda la efectividad de la acción correspondiente. Incluir un mecanismo formal de revisión periódica de estadísticas, evidencia, evaluaciones y estudios especializados que permita ajustar las

intervenciones conforme a los cambios en el contexto educativo y a los resultados observados.

Asimismo, se deberá revisar la relación causal del problema a atender, considerando lo señalado en la recomendación R2, de modo que las propuestas de solución, mantengan una relación directa con las causas identificadas.

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

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

En el Diagnóstico del Programa Presupuestario se define como población potencial, a 20 mil 424 jóvenes egresados de educación media superior del ciclo escolar 2024-2025. La población objetivo se cita como: *“La UTRM cuenta con la capacidad instalada y los recursos necesarios para atender una matrícula total de 2,130 alumnos”*.

En ambos casos, de manera general se comprende que la unidad de medida es *“estudiante”*, la cual se mantiene consistente en otros documentos tales como las fichas técnicas de indicadores, sin embargo, la población potencial hace referencia a estudiantes egresados de educación media superior, y la población objetivo considera a los estudiantes atendidos por la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya, en función de su capacidad operativa.

Ambas poblaciones cuentan con una cuantificación, sin embargo no se precisa la metodología o método de cálculo. La población potencial focaliza a 20 mil 424 estudiantes egresados de educación media superior, correspondientes a una temporalidad anual específica, es decir, al ciclo escolar 2024-2025, ubicados geográficamente en el estado de Quintana Roo, sin especificar la desagregación por municipio

Por su parte, la población objetivo no identifica desagregación geográfica por municipio, regiones o zonas de influencia de la UTRM, ni tampoco otras variables relevantes como condición socioeconómica o pertenencia a grupos prioritarios; tampoco se especifican los criterios con los que se determinó la capacidad operativa para atender a 2 mil 130 estudiantes.

La cuantificación de la población potencial tiene como fuente de información el Sistema de estadísticas 911 de la Secretaría de Educación de Quintana Roo (SEQ), una instancia externa a la UTRM, por la cual se puede considerar confiable. El periodo de actualización se interpreta como anual, toda vez que se calcula por ciclo escolar, sin embargo, además de no indicarlo explícitamente, presenta deficiencias técnicas, pues, de acuerdo a reportes de avances, la información preliminar del ciclo escolar 2024 - 2025, estuvo disponible en septiembre de 2025, una fecha posterior al periodo en que se llevó a cabo el proceso de integración de información programática.

En el caso de la población objetivo, no se especifica la fuente de información, responsables ni método de cálculo. Tampoco fue posible

constatar la consistencia de la información citada en el Sistema de Información Geográfico Educativo (SIGE), cuyo vínculo de consulta es: <https://sige.seq.gob.mx/portal/>, toda vez que en los registros correspondientes a los años 2023 a 2025, se reportaron mil 535 alumnos en la UTRM.

Respecto al plazo para la revisión y actualización, si bien se hace referencia a un ciclo escolar en la información estadística citada para cuantificar la población potencial, no se indica en el diagnóstico si la información es revisada y actualizada anualmente, en ciclo escolar o en año calendario, representando un área de oportunidad para documentarlo.

Existe una relación general entre las poblaciones definidas y la problemática identificada; sin embargo, la población objetivo se delimita por la capacidad de atención institucional (2 mil 130 alumnos) y no por la magnitud específica de la población afectada por el problema de abandono y bajo egreso de estudiantes. Esto limita la claridad de la focalización.

Recomendaciones

Analizar y atender la Recomendación R3, relativa a documentar la metodología de caracterización y cuantificación tanto de la población potencial como la población objetivo, a fin de precisar quienes son los beneficiarios directos del programa. La propuesta realizada por el equipo evaluador es:

- Población de referencia: es el total de estudiantes matriculados en educación superior en el estado de Quintana Roo / en el municipio de Playa del Carmen, durante el ciclo escolar anterior.
- Población potencial: es el total de estudiantes de educación superior que pueden ser matriculados en la UTRM, conforme a su capacidad de infraestructura.
- Población objetivo: es el total de estudiantes de educación superior matriculados en la UTRM, identificados con riesgo de abandono escolar, que serán atendidos mediante acciones para fortalecer el ingreso, permanencia y egreso.

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.**

Con base en la información documental proporcionada por la Unidad Responsable del Programa Presupuestario, no se identifica la existencia de un documento que establezca la evolución de la población potencial y objetivo del programa.

En relación a la información correspondiente al presupuesto que requiere el Programa Presupuestario para atender su población objetivo, para el Ejercicio Fiscal 2025, se definió de manera específica el presupuesto alineado por la contribución a la Línea de Acción del Plan Estatal de Desarrollo 2023 – 2027. Asimismo, en el Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos del Ejercicio Fiscal 2025, la información sobre el ejercicio del presupuesto es relevante para

cuantificar la inversión a cada componente, no obstante, no existen proyecciones para el cierre de la actual administración o posterior a su cierre.

Dentro del Reporte general de integración programática no se identifica un apartado específico en el cual se proyecten las metas de cobertura anuales al cierre de la actual administración o posterior a esta, ni los criterios con los que se definen las metas proyectadas, sin embargo, en el programa sectorial sí se identificaron metas hasta el ejercicio 2027, para el indicador *Tasa de abandono escolar .de educación superior*.

Finalmente, por la focalización territorial de la población atendida por el Programa y al no contar con criterios o metodología de cobertura en el mediano plazo documentados, no se define el momento en el tiempo en el que convergerán las poblaciones potencial y objetivo.

Recomendaciones

R5. Diseñar e integrar en los documentos normativos y de planeación del programa, una estrategia de cobertura de mediano y largo plazo, que contenga: la definición y evolución proyectada de las poblaciones potencial y objetivo; metas de cobertura anuales al cierre de la administración y, en su caso, para ejercicios subsecuentes; los criterios técnicos utilizados para determinar dichas metas; la estimación de los recursos financieros necesarios para alcanzar los objetivos de cobertura; y un análisis de la temporalidad prevista para la convergencia entre ambas poblaciones.

Lo anterior permitirá dotar a la intervención pública de un horizonte claro y verificable, fortaleciendo la coherencia interna del diseño del programa, así como los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación de sus resultados.

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

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

(Componente o Actividad) en la MIR diseñada específicamente para atenderlas;

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

El análisis y relación de correspondencia de la problemática identificada con las propuestas de solución, expresadas en el formato de Estructura Analítica para el Programa Presupuestario E011 Educación Superior, en lo general cumple con los criterios evaluados, pues cada sentencia, presentada como problema, se transforma en una solución, sin embargo, existen inconsistencias técnicas y metodológicas que representan una oportunidad de mejora. A continuación se muestra la Estructura Analítica evaluada:

Cuadro 5. Correspondencia de Árbol de problemas a Árbol de objetivos y MIR del Programa presupuestario E011.

Problemática	Solución	Resumen Narrativo
EFEECTO SUPERIOR Decremento en el bienestar social y calidad de vida	FIN SUPERIOR Incremento en el bienestar social y calidad de vida	FIN F - Contribuir a incrementar la permanencia de las y los estudiantes de Educación Superior mediante estrategias de atención a la demanda y conclusión del nivel educativo
EFECTOS DIRECTOS ED1 - Dificultad para incorporarse al mercado laboral ED2 - Acceso a empleos mal remunerados	FINES DIRECTOS FD1 - Facilidad para incorporarse al mercado laboral FD2 - Acceso a empleos bien remunerados	

Problemática	Solución	Resumen Narrativo
ED3 - Inserción al mercado laboral informal	FD3 - Inserción al mercado laboral <u>informal</u> (sic)	
EFFECTOS INDIRECTOS EI1.1 - Incremento del estrés, ansiedad y disminución de la autoestima EI2.1 - Dificultad para satisfacer las necesidades diarias básicas EI3.1 - Inestabilidad financiera personal	FINES INDIRECTOS FI1.1 - Mejora la autoestima y salud mental FI2.1 - Facilidad para satisfacer las necesidades diarias básicas FI3.1 - Estabilidad financiera personal	
PROBLEMA Alto porcentaje de egresados de media superior que ingresa a educación superior no concluye sus estudios	OBJETIVO Los egresados de media superior ingresan al nivel de educación superior y concluyen sus estudios profesionales	PROPÓSITO P - Los estudiantes del nivel superior ingresan y concluyen sus estudios con equidad, inclusión, excelencia y mayor bienestar en los centros educativos con ambientes dignos.
CAUSAS DIRECTAS 1 Limitada incorporación de egresados de instituciones de educación media superior al nivel superior	MEDIOS DIRECTOS 1 Incrementada incorporación de egresados de instituciones de educación media superior al nivel superior	COMPONENTES C01 - Estudiantes en programas educativos de nivel superior, incorporados
2 Alto abandono de estudiantes en los programas educativos de nivel superior	2 Reducido abandono de estudiantes en los programas educativos de nivel superior	C02 - Estudiantes en programas educativos de nivel superior, retenidos
3 Insuficiente egreso de estudiantes de nivel superior	3 Óptimo egreso de estudiantes de nivel superior	C03 - Estudiantes en programas educativos de nivel superior, egresados
CAUSAS INDIRECTAS 1.1 Baja oferta educativa para la captación de los egresados de nivel media superior	MEDIOS INDIRECTOS 1.1 Promoción de la oferta educativa para la captación de los egresados de nivel media superior	ACTIVIDADES C01.A01 - Promoción de la oferta educativa para la captación de los egresados de nivel media superior

Problemática	Solución	Resumen Narrativo
1.2 Escasa infraestructura tecnológica, equipamiento y material bibliográfico para el desarrollo de los programas educativos	1.2 Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, equipamiento y material bibliográfico para brindar servicios educativos de calidad	C01.A02 - Fortalecimiento de la Infraestructura Tecnológica, equipamiento y material bibliográfico para brindar servicios educativos de calidad.
2.1 Deficiencias del Programa Institucional de Tutorías	2.1 Fortalecimiento del programa institucional de tutorías para la retención del estudiante	C02.A01 - Fortalecimiento del Programa Institucional de Tutorías para la retención de los estudiantes.
2.2 Limitada oferta de becas y apoyos institucionales	2.2 Gestión de becas y apoyos institucionales para la continuidad de estudios a nivel superior	C02.A02 - Gestión de becas y apoyos institucionales para la continuidad de estudios a nivel superior.
2.3 Baja participación en eventos de índole académico, cultural y deportivo	2.3 Organización y participación en eventos académicos, graduaciones, culturales, artísticos y deportivos	C02.A03 - Organización y participación en eventos académicos, graduaciones, culturales, artísticos y deportivos, enfocados en programas nacionales e internacionales.
2.4 Limitado acceso a talleres para mujeres estudiantes	2.4 Realización de talleres de robótica, informativos y productivos para las mujeres estudiantes	C02.A04 - Realización de talleres de robótica, informativos y productivos para las mujeres estudiantes
3.1 Baja participación de los estudiantes en los viajes de prácticas profesionales al sector productivo	3.1 Realización de viajes de prácticas para reforzar competencias profesionales	C03.A01 - Realización de viajes de prácticas, para reforzar las competencias profesionales adquiridas en las asignaturas de los programas educativos.
3.2 Desinterés en proyectos y/o convenios de vinculación e intercambio para los estudiantes	3.2 Coordinación con los diferentes sectores productivos para aceptar estudiantes de prácticas e intercambios	C03.A02 - Coordinación con los diferentes sectores productivos, para aceptar estudiantes de prácticas e intercambios en sus áreas de competencia
3.3 Bajo apoyo para los proyectos de investigación científica, desarrollos tecnológicos e innovación	3.3 Realización de proyectos de investigación científica, desarrollo e innovación	C03.A03 - Realización de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación.

Fuente: Elaboración propia con información de los formatos MML-02 Análisis del Problema (Árbol de Problemas), MML-03 Definición del Objetivo (Árbol de Objetivos) y MML-05 Estructura Analítica por Programa Presupuestario, UTRM, 2025.

La Metodología de Merco Lógico (MML) establece que la correspondencia del árbol de problemas al árbol de soluciones debe plantear para cada causa y efecto, la situación contraria, es decir, todo lo negativo se expondrá de forma positiva, a manera de espejo.

En este sentido, el problema central se convierte en el objetivo central, que en la MIR corresponde al Propósito. En el caso del Programa Presupuestario E011, la correspondencia de nivel Propósito cumple parcialmente con los criterios metodológicos, toda vez que mantiene la misma población objetivo y aborda la misma variable de cambio, sin embargo, al realizar la correspondencia para el nivel propósito, se pierde la relación causa – efecto, duplica el objetivo, mezcla variables independientes y añade conceptos subjetivos difíciles de medir en un solo indicador.

En ese sentido, la redacción debe cumplir con los criterios de CONEVAL, es decir, identificar claramente a la población objetivo (estudiantes de educación superior), describir el resultado logrado y no una acción del programa, expresar una condición positiva derivada de la atención del problema y mantener una relación directa con el problema de abandono escolar. También deberá ser susceptible de medirse mediante indicadores como: tasa de abandono escolar, tasa de permanencia escolar o tasa de retención.

La correspondencia de los efectos directos e indirectos identificados en el Árbol de Problemas se realizó de manera adecuada al Árbol de Objetivos, identificando una errata en la redacción del Fin Directo 3, plasmado en el formato MML-03 Definición del Objetivo (Árbol de objetivos). Sin embargo, el Resumen Narrativo del Fin en la MIR, tiene inconsistencias de lógica vertical, toda vez que se redactó a nivel Propósito y no se relacionó directamente con el Fin Superior o cualquiera de los Fines directos o indirectos.

Merece la pena destacar que en la *Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo*, se establece una particularidad definida como “MML inversa”, la cual propone un análisis diferente, partiendo de un contexto ya aplicado en el que las instituciones ya existen, cumplen con sus atribuciones y tienen objetivos previamente establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo y sus programas derivados.

En esta lógica, el Fin del Programa Presupuestario debe corresponder a un objetivo del PED 2023 – 2027, y el Propósito debe estar alineado a la Estrategia, la cual a su vez corresponde a un objetivo del programa derivado, es decir, el fin debe contribuir a incrementar el ingreso, permanencia y egreso de estudiantes en la educación superior, que corresponde al nivel educativo de la UTRM.

Las causas directas que generan el problema público se tradujeron en soluciones y posteriormente se hizo la correspondencia en 3 Componentes de la MIR, los cuales se refieren a los servicios ofrecidos por

el programa como solución para mitigar las causas, es decir, la incorporación de estudiantes, retención y egreso (eficiencia terminal).

Como se señaló en la pregunta 2, la sintaxis de los Componentes representa una oportunidad de mejora, a manera de ejemplo se muestra cómo se puede realizar la correspondencia del Componente 3:

CAUSAS DIRECTAS	MEDIOS DIRECTOS	COMPONENTES
Escasa conclusión de estudios por parte de los estudiantes de educación superior	Incrementada conclusión de estudios de los estudiantes de educación superior	C3. Servicios de apoyo para la conclusión y egreso de educación superior proporcionados a estudiantes

Asimismo, se identifica la correspondencia de las Causas Indirectas a Actividades, las cuales están particularmente focalizadas a los procesos y tareas que se llevan a cabo en la UTRM, tales como promoción de la oferta educativa, otorgamiento de tutorías, becas, talleres, realización de eventos, celebración de convenios, entre otras. De acuerdo a los criterios metodológicos, se recomienda que las actividades se registren en un orden lógico secuencial, por ejemplo, en el mismo Componente 3, considerar primero la vinculación, para establecer el marco normativo de partida, y posteriormente las actividades de práctica profesional, el apoyo al desarrollo de proyectos de investigación y en su caso, la conclusión de trámites de titulación.

A continuación se muestra un ejemplo:

CAUSAS INDIRECTAS	MEDIOS INDIRECTOS	ACTIVIDADES
CI3.1 Limitada vinculación de los estudiantes con entornos reales del sector productivo.	CI3.1 Fortalecida vinculación de los estudiantes con entornos reales del sector productivo.	C3.01. Formalización de convenios de vinculación con el sector productivo para prácticas profesionales

En este sentido, todas las causas directas e indirectas identificadas en el diagnóstico, cuentan con al menos una acción de intervención, plasmadas en los 3 Componentes y 9 Actividades de la MIR.

Una vez atendida la recomendación de revisar la lógica causal, la redacción de algunas Actividades se deberá ajustar para evitar interpretarlas como inclusión de acciones operativas inerciales tales como la organización de eventos y la realización de viajes de prácticas, toda vez que al exponer que se trata de acciones que contribuyen a mejorar la experiencia de los estudiantes y con ello fortalecer la retención, se justifica la propuesta de intervención.

Recomendaciones

R6. Fortalecer la alineación metodológica entre el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la MIR, asegurando la correspondencia directa entre causas, medios, componentes y actividades, así como la cobertura integral de los factores que originan el problema de abandono escolar en educación superior, dando cumplimiento a las disposiciones normativas en relación a la alineación del objetivo de nivel Fin a un objetivo del PED, y del Propósito a un objetivo del programa derivado. Es necesario mantener

la sintaxis y orden secuencial de las actividades, a fin de evitar la confusión o poca claridad respecto de lo que se propone llevar a cabo.

Asimismo, al atender la recomendación R2 relativa a la relación causal del problema a atender, se verán reflejados de manera más precisa todos los elementos de la MIR.

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

La clasificación programática del Programa Presupuestario corresponde a E – Prestación de Servicios Públicos, indicando en particularmente que es Educación Superior, la cual es adecuada y coherente para lograr su propósito que es que los estudiantes de nivel superior ingresen y concluyan sus estudios.

Asimismo, mantiene consistencia con la propuesta de atención a través de los diversos apoyos entregados como las acciones para promover la incorporación, permanencia y egreso de los estudiantes de la UTRM, tales como la promoción de la oferta educativa, el fortalecimiento de la Infraestructura tecnológica, equipamiento y material bibliográfico, el otorgamiento de becas y apoyos, la impartición de tutorías y talleres, la vinculación con el sector productivo y el desarrollo de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación.

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 redacción de los resúmenes narrativos de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario E011 Educación Superior (*Cuadro 6. MIR del Programa Presupuestario E011 Educación Superior*), cumplen parcialmente con el rigor metodológico establecido en la *Guía*

para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo, en cuanto a rigor metodológico y sintaxis.

El Resumen Narrativo del nivel Fin, redactado como *“Contribuir a incrementar la permanencia de las y los estudiantes de Educación Superior mediante estrategias de atención a la demanda y conclusión del nivel educativo”*, incumple con el rigor metodológico establecido, toda vez que no expresa la contribución al objetivo de desarrollo superior establecido en los árboles, identificado como incremento en el bienestar social y la calidad de vida.

Asimismo, la redacción se apega parcialmente a la sintaxis Contribuir a + objetivo superior, toda vez que aún incorporar el conector “mediante”, el cual corresponde a los medios por los cuales se logra el objetivo.

El Resumen Narrativo de nivel Propósito señala la población objetivo (estudiantes de nivel superior), y el logro o cambio esperado (ingresan y concluyen sus estudios), sin embargo, como se refirió en la pregunta 1, la redacción actual incorpora el ingreso de estudiantes de educación media superior a la educación superior, lo que deriva en confusión sobre la focalización y al mismo tiempo, se incluyen atributos no plasmados en el problema, como la inclusión, la calidad educativa, la infraestructura o el ambiente.

Por cuanto hace al nivel Componente, por un lado, se considera que son suficientes por coincidir con el ciclo educativo de ingreso,

permanencia y egreso, no obstante, el Resumen Narrativo incumple con la sintaxis de ser redactado como un bien o servicio entregado, toda vez que se determinaron como la población objetivo y el resultado esperado:

- C01 - Estudiantes en programas educativos de nivel superior, incorporados
- C02 - Estudiantes en programas educativos de nivel superior, retenidos
- C03 - Estudiantes en programas educativos de nivel superior, egresados

El Resumen Narrativo de las Actividades cumple con la sintaxis al redactarse iniciando con un sustantivo derivado de un verbo, no obstante, no demuestran claramente que el registro se realizó en orden cronológico, para asegurar que se incluyen todas las actividades necesarias y no se incorporan actividades inerciales, como en el caso del Componente 3, en el que parecen resultar insuficientes al no considerar la inclusión de aspectos relacionados con la titulación.

Por su parte, el Resumen Narrativo del nivel Fin y Propósito, están orientados a resultados, los cuales son susceptibles de ser medidos, pues se identifica que la situación esperada sea la conclusión de estudios de nivel superior.

En general, se observa la utilización de un lenguaje técnico pero comprensible, que permite identificar los entregables y el resultado que se busca obtener, de modo que cualquier actor operativo puede comprender qué se debe entregar y qué resultado se espera obtener.

Como se refirió anteriormente, existe una oportunidad de mejora en la redacción y sintaxis del Resumen Narrativo del nivel Propósito, para ser más claro y preciso.

Recomendaciones

R7. Revisar redacción y asegurar el cumplimiento del rigor metodológico y la sintaxis gramatical del Resumen Narrativo de los objetivos de la MIR.

Para el Resumen Narrativo de nivel Propósito, para dar cumplimiento a los criterios Coneval, como fue señalado en la pregunta 6, se somete a consideración la siguiente propuesta:

- Estudiantes de educación superior en el Estado concluyen sus estudios

Esta propuesta cumple con los criterios de CONEVAL, porque identifica claramente a la población objetivo (estudiantes de educación superior en el Estado), describe un resultado logrado y no una acción del programa, expresa una condición positiva derivada de la atención del problema y mantiene una relación directa con el problema de abandono escolar. También es susceptible de medirse mediante indicadores como: tasa de abandono escolar, tasa de permanencia escolar o tasa de retención.

En el caso del Resumen Narrativo de nivel Componente, debe ser redactado como un bien o servicio entregado, por lo que se propone considerar la siguiente propuesta de redacción:

- C01 — Servicios de incorporación a educación superior proporcionados a estudiantes
- C02 — Servicios para la permanencia (retención) escolar proporcionados a estudiantes
- C03 — Servicios de apoyo para la conclusión y egreso de educación superior proporcionados a estudiantes

Finalmente, en el caso de Actividades, asegurar que están planteadas en orden cronológico, particularmente en el Componente 03.

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

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

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Presupuestario E011 Educación Superior, en general, muestra consistencia en la lógica vertical y horizontal en su estructura, considerando la relación

jerárquica y causal entre los objetivos de los diferentes niveles, además de contar con elementos suficientes para medir y verificar los resultados esperados los objetivos de nivel Fin y Propósito, no así en los niveles Componente y Actividades.

En el siguiente cuadro se muestra la MIR del Programa Presupuestario, utilizada para identificar los elementos valorados en esta pregunta.

Cuadro 6. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa presupuestario E011.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
Fin	F - Contribuir a incrementar la permanencia de las y los estudiantes de Educación Superior mediante estrategias de atención a la demanda y conclusión del nivel educativo	PED0213 - Tasa de abandono escolar de educación superior	Estadística de inicio del formato 911, SEQ. Dirección de Planeación, https://qroo.gob.mx/seq/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/	Las y los estudiantes permanecen y concluyen su nivel académico
Fin	F - Contribuir a incrementar la permanencia de las y los estudiantes de Educación Superior mediante estrategias de atención a la demanda y conclusión del nivel educativo	PED0214 - Tasa bruta de cobertura de la matrícula total	Estadística de inicio del formato 911, SEQ. Dirección de Planeación, https://qroo.gob.mx/seq/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/	Las y los estudiantes permanecen y concluyen su nivel académico

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
Propósito	P - Los estudiantes del nivel superior ingresan y concluyen sus estudios con equidad, inclusión, excelencia y mayor bienestar en los centros educativos con ambientes dignos.	0201017 - Tasa de egreso acumulada	Reporte de estadística institucional y cuestionarios 911 Dirección de planeación, https://qroo.gob.mx/seq/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/	Las y los estudiantes egresados de la educación media superior se inscriben y reciben una adecuada preparación académica
Propósito	P - Los estudiantes del nivel superior ingresan y concluyen sus estudios con equidad, inclusión, excelencia y mayor bienestar en los centros educativos con ambientes dignos.	0201016 - Tasa de Absorción de educación superior	Dirección de planeación, https://qroo.gob.mx/seq/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/	Las y los estudiantes egresados de la educación media superior se inscriben y reciben una adecuada preparación académica
Componente	C01 - Estudiantes en programas educativos de nivel superior, incorporados	C01 - Tasa de variación de la matrícula de nuevo ingreso	Reporte de Estadística Institucional, acorde a lo reportado en los Formatos de Estadística 911 Dirección Académica, Servicios Bibliotecarios y	Los estudiantes que egresan de nivel educativo medio superior continúan sus estudios de tipo superior en la entidad.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
			Servicios Escolares https://univiera.maya.edu.mx/index.php/reporte-ejecutivo-de-desempeño/	
Actividad	C01.A01 - Promoción de la oferta educativa para la captación de los egresados de nivel media superior	C01A01 - Tasa de variación de las ferias de promoción educativa realizadas	Dirección de Vinculación Y Seguimiento de Egresados https://univiera.maya.edu.mx/index.php/reporte-ejecutivo-de-desempeño/	Los estudiantes participan en las ferias de promoción educativa que organiza la universidad
Actividad	C01.A02 - Fortalecimiento de la Infraestructura Tecnológica, equipamiento y material bibliográfico para brindar servicios educativos de calidad.	C01A02 - Tasa de variación en volúmenes de acervo en biblioteca.	Reporte de acervo bibliográfico. Dirección Académica, Servicios Bibliotecarios y Servicios Escolares https://univiera.maya.edu.mx/index.php/reporte-ejecutivo-de-desempeño/	Los estudiantes hacen uso del equipamiento y material bibliográfico
Componente	C02 - Estudiantes en programas educativos de nivel superior, retenidos	C02 - Porcentaje de retención escolar	Reporte de Estadística Institucional, acorde a lo reportado en los Formatos de Estadística 911 Dirección	El estudiante tiene las condiciones para continuar sus estudios de nivel superior

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
			Académica, Servicios Bibliotecarios y Servicios Escolares https://univiera maya.edu.mx/index.php/reporte-ejecutivo-de-desempeño/	
Actividad	C02.A01 - Fortalecimiento del Programa Institucional de Tutorías para la retención de los estudiantes.	C02A01 - Tasa de variación de estudiantes atendidos en tutorías grupales	Estadística de estudiantes atendidos en tutorías grupales Dirección Académica, Servicios Bibliotecarios y Servicios Escolares https://univiera maya.edu.mx/index.php/reporte-ejecutivo-de-desempeño/	Los estudiantes participan en las sesiones de tutorías grupales en la institución.
Actividad	C02.A02 - Gestión de becas y apoyos institucionales para la continuidad de estudios a nivel superior.	C02A02 - Porcentaje de estudiantes beneficiados con becas y/o apoyos institucionales.	Informe de estudiantes beneficiados con las becas Dirección Académica, Servicios Bibliotecarios y Servicios Escolares https://univiera maya.edu.mx/index.php/reporte-ejecutivo-de-desempeño/	Los estudiantes reciben las becas y/o apoyos para continuar con sus estudios de Educación Superior.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
			de- desempeño/	
Actividad	C02.A03 - Organización y participación en eventos académicos, graduaciones, culturales, artísticos y deportivos, enfocados en programas nacionales e internacionales.	C02A03 - Tasa de variación de eventos académicos, graduaciones, culturales, artísticos y deportivos, enfocados en programas nacionales e internacionales.	Reporte de eventos académicos, graduaciones, culturales, artísticos y deportivos nacionales e internacionales realizados por la Universidad Dirección de Vinculación Y Seguimiento de Egresados https://univiera.maya.edu.mx/index.php/reporte-ejecutivo-de-desempeño/	Los estudiantes participan en los eventos culturales, cívicos, deportivos, artísticos, académicos y comunitarios que organiza la universidad.
Actividad	C02.A04 - Realización de talleres de robótica, informativos y productivos para las mujeres estudiantes	C02A04 - Porcentaje de mujeres beneficiadas con los talleres impartidos	Informe de mujeres estudiantes beneficiadas con los talleres impartidos Dirección de Vinculación Y Seguimiento de Egresados https://univiera.maya.edu.mx/index.php/reporte-ejecutivo-de-desempeño/	Las mujeres estudiantes participan en los talleres de robótica, informativos y productivos impartidos por la universidad
Componente	C03 - Estudiantes en programas	C03 - Tasa de eficiencia	Reporte de Estadística Institucional,	Los estudiantes concluyen

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
	educativos de nivel superior, egresados	terminal de la cohorte	acorde a lo reportado en los Formatos de Estadística 911 Dirección Académica, Servicios Bibliotecarios y Servicios Escolares https://univiera maya.edu.mx/index.php/reporte-ejecutivo-de-desempeño/	su educación superior en el tiempo establecido en los planes de estudio.
Actividad	C03.A01 - Realización de viajes de prácticas, para reforzar las competencias profesionales adquiridas en las asignaturas de los programas educativos.	C03A01 - Porcentaje de estudiantes beneficiados por viajes de prácticas realizados.	Informe de viajes de prácticas realizados por los estudiantes Dirección Académica, Servicios Bibliotecarios y Servicios Escolares https://univiera maya.edu.mx/index.php/reporte-ejecutivo-de-desempeño/	Empresas del sector productivo relacionadas con cada programa educativo, se vinculan para el desarrollo de las prácticas.
Actividad	C03.A02 - Coordinación con los diferentes sectores productivos, para aceptar estudiantes de	C03A02 - Tasa de variación de convenios realizados, nacionales e Internacionales.	Reporte de convenios celebrados por la Universidad Dirección de Vinculación Y Seguimiento de Egresados	Empresas del sector productivo relacionadas con cada programa educativo, se vinculan

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
	prácticas e intercambios en sus áreas de competencia		https://univiera.maya.edu.mx/index.php/reporte-ejecutivo-de-desempeño/	para el desarrollo de las prácticas.
Actividad	C03.A03 - Realización de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación.	C03A03 - Tasa de variación de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación	Reporte de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación realizados Dirección Académica, Servicios Bibliotecarios y Servicios Escolares https://univiera.maya.edu.mx/index.php/reporte-ejecutivo-de-desempeño/	La universidad realiza proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación para beneficio de los estudiantes

Fuente: Elaboración propia con información del formato MML-06 Matriz de Indicadores para Resultados, UTRM, 2025.

De acuerdo a la información analizada, se observa que el cumplimiento y entrega de los Componentes establecidos, permiten alcanzar el Propósito del programa, cuando los factores externos o Supuestos operen favorablemente.

El logro sostenible del Propósito (estudiantes que ingresan y concluyen sus estudios de nivel superior), contribuye a la consecución del Fin (incrementar la permanencia de los estudiantes en el nivel superior),

sin embargo, es reiterativo, por lo que no es clara ni medible la relación directa, representando un área de oportunidad.

En la MIR se definieron Supuestos externos y medibles para todos los niveles, los cuales se refieren principalmente a la participación directa de los estudiantes en las actividades desarrolladas por la UTRM, así como la colaboración de empresas en las propuestas de vinculación, los cuales representan condiciones indispensables para mitigar riesgos y asegurar el éxito de la cadena causal, sin embargo, algunos de ellos son susceptibles de mejora.

- Actividad C02.A02 - *Gestión de becas y apoyos institucionales para la continuidad de estudios a nivel superior.* El Supuesto es ambiguo respecto al cumplimiento de ser un factor externo, toda vez que se redactó como: *“Los estudiantes reciben las becas y/o apoyos para continuar con sus estudios de Educación Superior”*. Si se refiere a becas y/o apoyos otorgados por la UTRM, está en control de la intervención, sin embargo, si se refiere a becas y/o apoyos otorgados por un tercero, el Supuesto debe considerar la capacidad de entrega externa.
- Actividad C03.A03 - *Realización de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación.* El Supuesto incumple con la característica de ser un factor externo o fuera de control de la intervención, toda vez que se redactó de forma redundante con la Actividad: *“La universidad realiza proyectos de*

investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación para beneficio de los estudiantes”.

En relación a los medios de verificación de los niveles Fin y Propósito, las fuentes de información y registros citados para comprobar el cumplimiento de los objetivos, se refiere a documentos oficiales, institucionales y que son actualizados periódicamente, no obstante, no son fácilmente accesibles para verificar la información, toda vez que se dirige al portal principal y se debe hacer la búsqueda en diferentes reportes y temporalidades, por lo cual sería más oportuno colocar el vínculo directo al documento comprobatorio que corresponda.

De igual forma, los medios de verificación citados en el nivel Componente y Actividad, corresponden a información generada por la UTRM en un Reporte Ejecutivo de Desempeño, cuyo link dirige a una “página no encontrada”, por lo que no fue posible tener acceso para constatar la información.

Finalmente, la MIR del Programa Presupuestario analizado, cuenta con indicadores definidos para cada nivel de objetivos, que permiten realizar, en general, el monitoreo y evaluación del desempeño del programa. En la MIR se establecieron dos indicadores de nivel Fin y dos indicadores de nivel Propósito, que corresponden a indicadores estratégicos que son monitoreados en el marco del seguimiento al PED 2023 -2027. Asimismo, se establecieron indicadores para cada uno de los 3 Componentes y las 9 Actividades establecidas.

Recomendaciones

R8. Fortalecer la lógica vertical y horizontal de la MIR, para asegurar que el diseño del programa sea coherente y medible. Revisar la contribución del Propósito al Fin sea explícita, consistente y verificable. De igual forma, reformular los Supuestos de las Actividades C03.A03 y C02.A02, para establecerlos como condiciones externas, positivas y ajenas al control del programa. De igual forma, se recomienda garantizar que los Medios de Verificación sean accesibles, verificables y suficientes para respaldar el cálculo y seguimiento de los indicadores.

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?

Los indicadores establecidos para la mayoría de los objetivos cumplen con los criterios técnicos mínimos para medir los objetivos del Programa, no obstante, algunos presentan oportunidades de mejora, toda vez que generan duda sobre lo que se busca medir, limitando su contribución a un monitoreo confiable.

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de la valoración CREMA de los indicadores del Programa Presupuestario.

Cuadro 7. Análisis de calidad técnica (CREMA) de indicadores del Programa presupuestario E011 Educación Superior.

Nivel	Indicador	C	R	E	M	A
Fin	PED02I3 - Tasa de abandono escolar de educación superior	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Fin	PED02I4 - Tasa bruta de cobertura de la matrícula total	No	Sí	Sí	No	Sí
Propósito	0201O17 - Tasa de egreso acumulada	No	Sí	Sí	No	No
Propósito	0201O16 - Tasa de absorción de educación superior	Sí	Sí	Sí	No	No
Componente	C01 - Tasa de variación de la matrícula de nuevo ingreso	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Actividad	C01A01 - Tasa de variación de las ferias de promoción educativa realizadas	Sí	Sí	Sí	No	No
Actividad	C01A02 - Tasa de variación en volúmenes de acervo en biblioteca.	Sí	No	Sí	No	No
Componente	C02 - Porcentaje de retención escolar	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Actividad	C02A01 - Tasa de variación de estudiantes atendidos en tutorías grupales	Sí	Sí	Sí	No	No
Actividad	C02A02 - Porcentaje de estudiantes beneficiados con becas y/o apoyos institucionales.	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Actividad	C02A03 - Tasa de variación de eventos académicos, graduaciones, culturales, artísticos y deportivos, enfocados en programas nacionales e internacionales.	Sí	No	Sí	No	No

Nivel	Indicador	C	R	E	M	A
Actividad	C02A04 - Porcentaje de mujeres beneficiadas con los talleres impartidos	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Componente	C03 - Tasa de eficiencia terminal de la cohorte	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Actividad	C03A01 - Porcentaje de estudiantes beneficiados por viajes de prácticas realizados.	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Actividad	C03A02 - Tasa de variación de convenios realizados, nacionales e Internacionales.	No	No	Sí	No	No
Actividad	C03A03 - Tasa de variación de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación	No	No	Sí	No	No

Fuente: Elaboración propia con base en el formato MML-07 Cédula de Evaluación Programática de Indicadores (Método CREMAA) y fichas de indicadores del Programa Presupuestario E011 Educación Superior, 2025.

/a Cumple pero requiere alguna precisión

Nivel FIN

Nombre del indicador: PED02I3 - Tasa de abandono escolar de educación superior

Resumen narrativo: F - Contribuir a incrementar la permanencia de las y los estudiantes de Educación Superior mediante estrategias de atención a la demanda y conclusión del nivel educativo

Método de cálculo: (((Matrícula inicial de superior en el ciclo escolar t – Alumnos egresados de superior en el ciclo escolar t) – (Matrícula inicial de superior en el ciclo escolar t+1 – Alumnos de nuevo ingreso a primero de

superior en el ciclo escolar $t+1$) / Matrícula inicial de superior en el ciclo escolar t) x 100

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica de manera explícita el fenómeno que se pretende medir, correspondiente al porcentaje de estudiantes que abandonan sus estudios de educación superior. Asimismo, el método de cálculo es específico y estandarizado, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que se encuentra directamente vinculado con el objetivo de mejorar la permanencia, continuidad y conclusión de los estudios de educación superior, por lo que aporta información sustantiva sobre el logro de resultados.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que las instituciones de educación superior generan de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que el alcance es estatal, sin embargo, en la ficha de indicadores se establece que la Unidad Responsable de la fuente del indicador es la UTRM, lo cual es inconsistente. Asimismo, la fuente de información hace referencia a documentos oficiales, institucionales y que son actualizados periódicamente, no obstante, el vínculo señalado para consultar la información, carece de indicaciones específicas y dirige a la página “Medios de verificación de la Planeación Anual”, de la Secretaría de Educación de Quintana Roo, <https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>, lo que dificulta el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir el objetivo general del programa y en conjunto con el indicador de cobertura, proporciona información específica sobre una dimensión particular del desempeño educativo (la permanencia escolar), evitando duplicidades y complementando el análisis integral de resultados.

Nivel FIN

Nombre del indicador: PED02I4 - Tasa bruta de cobertura de la matrícula total

Resumen narrativo: F - Contribuir a incrementar la permanencia de las y los estudiantes de Educación Superior mediante estrategias de atención a la demanda y conclusión del nivel educativo

Método de cálculo: $(\text{Total de alumnos matriculados en los niveles o tipos educativos al inicio del ciclo escolar } t / \text{Población a mitad de año } t \text{ en edad normativa o típica para cursar los niveles o tipos educativos}) \times 100$.

Análisis CREMA:

1. Claridad: No cumple

Si bien en el ámbito educativo es un indicador adecuado para medir qué porcentaje de la población tiene acceso y se encuentra matriculado en el sistema educativo, cuenta con un método de cálculo específico y estandarizado, incumple con el criterio de Claridad, toda vez que genera ambigüedad en el alcance, pues no se precisa que se trata de educación superior, que es objetivo del programa.

2. Relevancia: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que se encuentra vinculado con el objetivo de incrementar la atención educativa de tipo superior, por lo que aporta información sustantiva sobre el logro de este resultado.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que las instituciones de educación superior generan de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que el alcance es estatal, sin embargo, en la ficha de indicadores se establece que la Unidad Responsable de la fuente del indicador es la UTRM, lo cual es inconsistente. Asimismo, la fuente de información hace referencia a documentos oficiales, institucionales y que son actualizados periódicamente, no obstante, el vínculo señalado para consultar la información, carece de indicaciones específicas y dirige a la página “Medios de verificación de la Planeación Anual”, de la Secretaría de Educación de Quintana Roo, <https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>, lo que dificulta el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir el avance en la incorporación de estudiantes al nivel superior y no se duplica con otro indicador, complementando el análisis integral de resultados.

Nivel Propósito

Nombre del indicador: 0201OI7 - Tasa de egreso acumulada

Resumen narrativo: P - Los estudiantes del nivel superior ingresan y concluyen sus estudios con equidad, inclusión, excelencia y mayor bienestar en los centros educativos con ambientes dignos

Método de cálculo: $((\text{Sumatoria de Estudiantes Egresados de la generación N} / \text{Matrícula inicial de la generación N}) * 100)$.

Análisis CREMA:

1. Claridad: No cumple

Es un indicador útil y de impacto en el ámbito educativo, pues mide la proporción de estudiantes que concluyen sus estudios, lo cual está alineado al objetivo del programa, asimismo, cuenta con un método de cálculo específico y estandarizado, no obstante, al no precisar que se trata de educación superior, genera ambigüedad en el alcance, incumpliendo con el criterio de Claridad.

2. Relevancia: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que se encuentra vinculado con el objetivo de incrementar la eficiencia terminal, por lo que aporta información sustantiva sobre el logro de este resultado.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que las instituciones de educación superior generan de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que el alcance es estatal, sin embargo, en la ficha de indicadores se establece que la Unidad Responsable de la fuente del indicador es la UTRM, lo cual es inconsistente. Asimismo, la fuente de información hace referencia a documentos oficiales, institucionales y que son actualizados periódicamente, no obstante, el vínculo señalado para consultar la información, carece de

indicaciones específicas y dirige a la página “Medios de verificación de la Planeación Anual”, de la Secretaría de Educación de Quintana Roo, <https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>, lo que dificulta el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): No cumple

El indicador es adecuado para medir el avance en la conclusión de estudios y en conjunto con los demás indicadores, proporciona información sobre el desempeño educativo en materia de egreso, complementando el análisis integral de resultados, no obstante, es un indicador que concentra datos a nivel estatal, lo que no permite identificar el avance específico de la intervención o Programa Presupuestario.

Nivel Propósito

Nombre del indicador: 02010I6 - Tasa de Absorción de educación superior

Resumen narrativo: P - Los estudiantes del nivel superior ingresan y concluyen sus estudios con equidad, inclusión, excelencia y mayor bienestar en los centros educativos con ambientes dignos

Método de cálculo: $(\text{Alumnos de nuevo ingreso a 1er grado de educación superior o tipo educativo, en el ciclo escolar } t / \text{Alumnos egresados de educación media superior o tipo educativo, en el ciclo escolar previo } t-1) \times 100$.

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica de manera explícita el fenómeno que se pretende medir, correspondiente al porcentaje de estudiantes egresados de educación media superior, que puede captar el nivel de educación superior. Asimismo, el método de cálculo es específico y estandarizado en el ámbito educativo, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que se encuentra directamente vinculado con la capacidad de brindar atención educativa en el nivel superior, por lo que aporta información sustantiva sobre el logro de este resultado.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que las instituciones de educación superior generan de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que el alcance es estatal, sin embargo, en la ficha de indicadores se establece que la Unidad Responsable de la fuente del indicador es la UTRM, lo cual es inconsistente. Asimismo, la fuente de información hace referencia a documentos

oficiales, institucionales y que son actualizados periódicamente, no obstante, el vínculo señalado para consultar la información, carece de indicaciones específicas y dirige a la página “Medios de verificación de la Planeación Anual”, de la Secretaría de Educación de Quintana Roo, <https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>, lo que dificulta el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): No cumple

El indicador es adecuado para medir la proporción de estudiantes que logran ingresar al primer ciclo de la educación superior, brindando información sobre la atención a la demanda, complementando el análisis integral de resultados, no obstante, es un indicador que concentra datos a nivel estatal, lo que no permite identificar el avance específico de la intervención o Programa Presupuestario.

Nivel Componente

Nombre del indicador: C01 - Tasa de variación de la matrícula de nuevo ingreso

Resumen narrativo: C01 - Estudiantes en programas educativos de nivel superior, incorporados

Método de cálculo: $[(\text{Número de estudiantes de nuevo ingreso del ciclo escolar } t / \text{Número de estudiantes de nuevo ingreso del ciclo escolar } t-1) - 1] \times 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a la variación en la matrícula de nuevo ingreso en la UTRM. Asimismo, el método de cálculo es específico y estandarizado en el ámbito educativo, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que se encuentra directamente vinculado con la captación de estudiantes en el nivel superior, en la UTRM, por lo que aporta información sustantiva sobre el logro de este resultado.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que la UTRM genera de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que la fuente de información refiere un vínculo (link) al *“Reporte Ejecutivo de Desempeño de la UTRM”*, el cual dirige a una “página no encontrada”, lo que dificulta el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir el aumento o disminución en la captación de nuevos estudiantes al nivel superior, complementando el análisis integral de resultados.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: C01A01 - Tasa de variación de las ferias de promoción educativa realizadas

Resumen narrativo: C01A01 - Promoción de la oferta educativa para la captación de los egresados de nivel media superior

Método de cálculo: $((\text{Número de ferias de promoción educativa realizadas en el ciclo escolar actual} / \text{Total de ferias de promoción educativa del ciclo escolar inmediato anterior}) - 1) * 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a la variación en las actividades de promoción en la UTRM. Asimismo, el método de cálculo es claro y comprensible.

2. Relevancia: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que se encuentra directamente vinculado con las actividades para captar estudiantes de nuevo ingreso en la UTRM.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas internas que la UTRM genera de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que la fuente de información refiere un vínculo (link) al *“Reporte Ejecutivo de Desempeño de la UTRM”*, el cual dirige a una “página no encontrada”, lo que dificulta el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): No cumple

Para una actividad, es recomendable medir el cumplimiento de las acciones programadas; la tasa de variación mide un cambio respecto a un periodo anterior, aunque no necesariamente el desempeño de una actividad, Asimismo, la variación puede depender de factores externos.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: C01A02 - Tasa de variación en volúmenes de acervo en biblioteca

Resumen narrativo: C01.A02 - Fortalecimiento de la Infraestructura Tecnológica, equipamiento y material bibliográfico para brindar servicios educativos de calidad.

Método de cálculo: $((\text{Cantidad de volúmenes de acervo en el ciclo escolar actual} / \text{Total de volúmenes de acervo en el ciclo escolar inmediato anterior}) - 1) * 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a la variación volúmenes en el acervo bibliográfico de la UTRM, técnicamente su método de cálculo es claro y comprensible.

2. Relevancia: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que no se relaciona directamente con el factor relevante del objetivo que pretende medir y que resulta fundamental para valorar el desempeño de ese nivel de la matriz, por lo cual, se propone considerar un indicador que mida el porcentaje de acciones realizadas para fortalecer la infraestructura tecnológica, el equipamiento y el material bibliográfico, o bien, el porcentaje de recursos destinados a este objetivo.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos internos que la UTRM genera periódicamente, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que la fuente de información refiere un vínculo (link) al *“Reporte Ejecutivo de Desempeño*

de la UTRM”, el cual dirige a una “página no encontrada”, lo que dificulta el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): No cumple

Para una actividad, es recomendable medir el cumplimiento de las acciones programadas; la tasa de variación mide un cambio respecto a un periodo anterior, aunque no necesariamente el desempeño de una actividad, Asimismo, si existe una referencia de acervo bibliográfico con el que se deba contar, sería más adecuado medir qué tanto se ha cubierto esa meta.

Nivel Componente

Nombre del indicador: C02 - Porcentaje de retención escolar

Resumen narrativo: C02 - Estudiantes en programas educativos de nivel superior, retenidos

Método de cálculo: $[\text{Número de estudiantes reinscritos en el ciclo escolar actual} / (\text{Número de estudiantes inscritos menos los egresados en el ciclo escolar anterior})] \times 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a la retención de estudiantes en la UTRM. Asimismo, el método de cálculo es específico y estandarizado en el ámbito educativo, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que se encuentra directamente vinculado con la permanencia de estudiantes en el nivel superior, en la UTRM, por lo que aporta información sustantiva sobre el logro de este resultado.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que la UTRM genera de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que la fuente de información refiere un vínculo (link) al *“Reporte Ejecutivo de Desempeño de la UTRM”*, el cual dirige a una “página no encontrada”, lo que dificulta el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir la retención de estudiantes del nivel superior, complementando el análisis integral de resultados.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: C02A01 - Tasa de variación de estudiantes atendidos en tutorías grupales

Resumen narrativo: C02.A01 - Fortalecimiento del Programa Institucional de Tutorías para la retención de los estudiantes.

Método de cálculo: $(\text{Número de estudiantes atendidos en tutorías grupales en el ciclo escolar actual} / \text{número de estudiantes atendidos en tutorías grupales en el ciclo escolar inmediato anterior}) - 1) * 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, toda vez que identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a la variación de estudiantes atendidos mediante tutorías, técnicamente su método de cálculo es claro y comprensible.

2. Relevancia: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que está directamente relacionado con lo que se pretende medir, que es la participación de los estudiantes en las tutorías.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos internos que la UTRM genera periódicamente, minimizando costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que la fuente de información refiere un vínculo (link) al *“Reporte Ejecutivo de Desempeño de la UTRM”*, el cual dirige a una “página no encontrada”, lo que dificulta el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): No cumple

Para una actividad, es recomendable medir el cumplimiento de las acciones programadas; la tasa de variación mide un cambio respecto a un periodo anterior, aunque no necesariamente el desempeño de una actividad, Por lo anterior, sería más adecuado medir el *Porcentaje de participación de los estudiantes en las actividades de tutoría*.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: C02A02 - Porcentaje de estudiantes beneficiados con becas y/o apoyos institucionales

Resumen narrativo: C02.A02 - Gestión de becas y apoyos institucionales para la continuidad de estudios a nivel superior.

Método de cálculo: (Número de estudiantes beneficiados con becas y/o apoyos institucionales en el cuatrimestre / Total de la matrícula de estudiantes en el cuatrimestre) * 100

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, relativo a la proporción de

estudiantes beneficiados con una beca, su método de cálculo es claro y comprensible.

2. Relevancia: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que se encuentra directamente vinculado con los apoyos y becas brindados para incentivar la permanencia de estudiantes de educación superior en la UTRM.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos internos que la UTRM genera periódicamente, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que la fuente de información refiere un vínculo (link) al *“Reporte Ejecutivo de Desempeño de la UTRM”*, el cual dirige a una “página no encontrada”, lo que dificulta el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir los beneficiarios de becas y apoyos otorgados para promover la continuidad de estudios a nivel superior.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: C02A03 - Tasa de variación de eventos académicos, graduaciones, culturales, artísticos y deportivos, enfocados en programas nacionales e internacionales.

Resumen narrativo: C02.A03 - Organización y participación en eventos académicos, graduaciones, culturales, artísticos y deportivos, enfocados en programas nacionales e internacionales.

Método de cálculo: $((\text{Número de eventos académicos, graduaciones, culturales, artísticos y deportivos nacionales e internacionales realizados en el ciclo escolar actual} / \text{Total de eventos académicos, graduaciones, culturales, artísticos y deportivos nacionales e internacionales realizados del ciclo escolar inmediato anterior}) - 1) * 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, relativo a la variación de eventos realizados para promover la permanencia de los estudiantes de educación superior de la UTRM.

2. Relevancia: Sí cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que si bien se vincula con el objetivo que se quiere medir, en la medición se omite el factor participación y sólo se enfoca en la realización de eventos.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos internos que la UTRM genera periódicamente, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que la fuente de información refiere un vínculo (link) al *"Reporte Ejecutivo de Desempeño de la UTRM"*, el cual dirige a una "página no encontrada", lo que dificulta el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

Para una actividad, es recomendable medir el cumplimiento de las acciones programadas; la tasa de variación mide un cambio respecto a un periodo anterior, aunque no necesariamente el desempeño de una actividad. Asimismo, la variación puede depender de factores externos, por lo cual, se propone considerar otro indicador que mida, por ejemplo, el cumplimiento de la meta de eventos programados a realizar, o bien el porcentaje o tasa de participación de estudiantes en dichos eventos.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: C02A04 - Porcentaje de mujeres beneficiadas con los talleres impartidos

Resumen narrativo: C02.A04 - Realización de talleres de robótica, informativos y productivos para las mujeres estudiantes.

Método de cálculo: (Número de mujeres estudiantes beneficiadas con los talleres de robótica, informativos y productivos impartidos / Total de mujeres retenidas en la universidad) *100

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, es decir, las mujeres estudiantes beneficiadas, lo cual no genera ambigüedad. El método de cálculo es claro y comprensible.

2. Relevancia: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que se vincula con el objetivo que se quiere medir, por lo que aporta información sustantiva sobre el logro de resultados.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos internos que la UTRM genera periódicamente, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que la fuente de información refiere un vínculo (link) al *“Reporte Ejecutivo de Desempeño de la UTRM”*, el cual dirige a una “página no encontrada”, lo que dificulta el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

Este indicador cumple con este criterio debido a que, en conjunto con los otros indicadores del mismo nivel, proporciona información específica sobre la permanencia escolar, complementando el análisis integral de resultados.

Nivel Componente

Nombre del indicador: C03 - Tasa de eficiencia terminal de la cohorte

Resumen narrativo: F.P.C03 - Estudiantes en programas educativos de nivel superior, egresados

Método de cálculo: $[(\text{Número de estudiantes egresados de la generación N en este año} / \text{Matricula inicial de la generación N}) \times 100]$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a la eficiencia terminal de estudiantes, de una generación específica, en la UTRM. Asimismo, el método de cálculo es adecuado y estandarizado en el ámbito educativo, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que se encuentra directamente vinculado con el egreso de estudiantes en el nivel superior,

en la UTRM, por lo que aporta información sustantiva sobre el logro de este resultado.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que la UTRM genera de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que la fuente de información refiere un vínculo (link) al *“Reporte Ejecutivo de Desempeño de la UTRM”*, el cual dirige a una “página no encontrada”, lo que dificulta el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir el egreso de estudiantes del nivel superior, complementando el análisis integral de resultados de abandono.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: C03A01 - Porcentaje de estudiantes beneficiados por viajes de prácticas realizados

Resumen narrativo: C03.A01 - Realización de viajes de prácticas, para reforzar las competencias profesionales adquiridas en las asignaturas de los programas educativos

Método de cálculo: $((\text{Número de estudiantes que realizan el viaje de práctica} / \text{Número de estudiantes de quinto y noveno semestre}) * 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, toda vez que identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a la proporción de estudiantes que participan en viajes de prácticas profesionales, técnicamente su método de cálculo es claro y comprensible.

2. Relevancia: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que está directamente relacionado con lo que se pretende medir, que es la participación de los estudiantes en las prácticas.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos internos que la UTRM genera periódicamente, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que la fuente de información refiere un vínculo (link) al *“Reporte Ejecutivo de Desempeño de la UTRM”*, el cual dirige a una “página no encontrada”, lo que dificulta el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir los participantes en prácticas profesionales realizados como parte de los procesos de egreso, es recomendable indicar en la ficha del indicador si los viajes de práctica son el único medio para realizarlas.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: C03A02 - Tasa de variación de convenios realizados, nacionales e Internacionales

Resumen narrativo: C03.A02 - Coordinación con los diferentes sectores productivos, para aceptar estudiantes de prácticas e intercambios en sus áreas de competencia

Método de cálculo: $(\text{Convenios celebrados en el ciclo escolar actual} / \text{Convenios celebrados en el ciclo escolar inmediato anterior}) - 1) * 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: No cumple

El indicador cumple parcialmente con el criterio de Claridad, ya que su denominación no identifica el tipo de convenio que mide, por lo que no es posible identificar su contribución directa al objetivo que se pretende medir. Técnicamente el método de cálculo es adecuado.

2. Relevancia: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que se vincula parcialmente con el objetivo que se quiere medir, ya que en la medición

se omite el factor participación y sólo se enfoca en la realización (considerar la palabra firma) de convenios.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos internos que la UTRM genera periódicamente, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que la fuente de información refiere un vínculo (link) al *“Reporte Ejecutivo de Desempeño de la UTRM”*, el cual dirige a una “página no encontrada”, lo que dificulta el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): No cumple

Para una actividad, es recomendable medir el cumplimiento de las acciones programadas; la tasa de variación mide un cambio respecto a un periodo anterior, aunque no necesariamente el desempeño de una actividad, Asimismo, la variación depende de factores externos, como la voluntad de la otra parte para participar, tal como lo indica el Supuesto. Por lo anterior, se propone considerar otro indicador que mida, por ejemplo, la Tasa de colocación de estudiantes en intercambios o índice de satisfacción en relación a la efectividad de los convenios.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: C03A03 - Tasa de variación de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación

Resumen narrativo: C03.A03 - Realización de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación.

Método de cálculo: $(\text{Número de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación en el ciclo escolar actual} / \text{número de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación en el ciclo escolar inmediato anterior}) - 1) * 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: No cumple

El indicador incumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación no identifica qué tipo de acción se lleva a cabo con los proyectos, es decir, no queda claro si son desarrolladas o apoyados con algún tipo de recurso.

2. Relevancia: No cumple

El indicador cumple parcialmente con este criterio, toda vez que, debido a la debilidad causal, no se explica cómo los proyectos favorecen el egreso de los estudiantes.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos internos que la UTRM genera periódicamente, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que la fuente de información refiere un vínculo (link) al *“Reporte Ejecutivo de Desempeño de la UTRM”*, el cual dirige a una “página no encontrada”, lo que dificulta el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): No cumple

Para una actividad, es recomendable medir el cumplimiento de las acciones programadas; la tasa de variación mide un cambio respecto a un periodo anterior, aunque no necesariamente el desempeño de una actividad. Por lo anterior, derivado de la se propone considerar otro indicador que mida, por ejemplo, el porcentaje de cumplimiento de los proyectos de investigación programados a realizar.

Recomendaciones

R9. Revisar y asegurar que los indicadores establecidos en la MIR, cuenten con la calidad técnica de los criterios CREMA, a fin de fortalecer el monitoreo y evaluación del desempeño del Programa Presupuestario. Realizar el análisis de correspondencia con el factor relevante de cada uno de los objetivos plasmados en la MIR, para evitar sesgos en el enfoque de medición.

Asimismo, constatar la disponibilidad de los medios de verificación de todos los indicadores de la MIR, indicando claramente a la Unidad Responsable de la fuente de información, así como aclaraciones relativas

a la metodología de cálculo, periodo de actualización y referencias que se consideren pertinentes.

III.1. Síntesis del análisis de diseño

El análisis de diseño del Programa Presupuestario E011 Educación Superior, para el Ejercicio Fiscal 2025, a cargo del Universidad Tecnológica de la Riviera Maya (UTRM), se realiza bajo un enfoque sistemático que permita identificar la consistencia entre el diseño del programa presupuestario, su normatividad y su operación efectiva.

Esta primera etapa se enfocó en verificar la claridad en la definición del problema público que se busca atender, la identificación de la población potencial y objetivo, la lógica causal, la alineación a los documentos de planeación estratégica, así como la consistencia de los elementos de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), con base en la normatividad aplicable, bajo la Metodología de Marco Lógico (MML).

Lo anterior permite valorar si el programa cuenta con los elementos conceptuales y metodológicos necesarios para contribuir de manera efectiva a la solución de los objetivos planteados

Uno de los hallazgos fundamentales del análisis, es que la formulación actual del problema central no refleja con precisión el alcance real de la intervención. El Programa pretende abordar el ciclo educativo completo —ingreso, permanencia y egreso—, sin embargo, la redacción vigente del problema no captura esta integralidad.

A partir del análisis realizado, se identifican alternativas de redacción más precisas tales como:

- Limitado acceso, permanencia y conclusión de estudios en educación superior.

Asimismo, se detectó que los distintos documentos programáticos del programa presentan inconsistencias en la definición del fenómeno que se pretende atender, por lo cual, es recomendable establecer un mecanismo formal de revisión para asegurar la actualización continua de la información que sustenta el problema público y su alineación con las fuentes estadísticas disponibles.

El análisis identificó inconsistencias en la definición de la población potencial, objetivo y atendida entre los distintos documentos del programa. Este hallazgo puede llegar a comprometer la congruencia del diseño y dificulta la medición de la cobertura, por lo cual, es necesario definir la metodología de caracterización y cuantificación de poblaciones, la cual precise la fuente de información, los criterios de selección, el procedimiento de cálculo, criterios de desagregación geográfica y por sexo, así como la periodicidad y área responsable de su actualización.

El Programa Presupuestario está correctamente alineado al Plan Estatal de Desarrollo 2023- 2027 y al programa derivado correspondiente, dando cumplimiento a las disposiciones normativas en materia de programación, no obstante, la aplicación inexacta del modelo de “MML inversa” ha generado una debilidad causal que impacta en la construcción de la MIR.

De igual forma se identificaron algunas inconstancias técnicas en la sintaxis del Resumen Narrativo de los Componentes y la pertinencia de los indicadores y sus correspondientes medios de verificación.

En este sentido, se emitieron 9 recomendaciones relacionadas con el diseño del Programa, las cuales se pueden observar en la sección III.2. Recomendaciones en materia de diseño.

La atención oportuna de estas recomendaciones contribuirá a fortalecer la coherencia interna del diseño del programa, a mejorar los procesos de planeación, seguimiento, monitoreo y evaluación, dotando a la intervención pública de un horizonte estratégico claro y verificable, orientado a resultados.

III.2. Recomendaciones en materia de diseño

A partir del análisis del diseño del Programa Presupuestario E011 Educación Superior, se identificaron diversas áreas de oportunidad. Con el propósito de fortalecer su estructura lógica, pertinencia evaluativa y viabilidad operativa a largo plazo, se formularon las siguientes recomendaciones:

R1. Reformular el problema central, para identificar y expresar con mayor precisión la situación que se pretende atender, delimitando claramente la población afectada, evitando plantearlo como la falta o carencia de un bien o servicio. De igual forma, el problema debe ser único, ya que el definir más de uno puede ocasionar que los esfuerzos y recursos del programa se dispersen, además de dificultar la tarea de monitoreo y evaluación.

Cabe mencionar que las disposiciones de la *Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo*, establecen que debe haber una alineación directa del Propósito a los objetivos del Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar, por lo cual, el problema a atender debe identificarse a partir del diagnóstico de los instrumentos de planeación estratégica. En este caso, los problemas a atender se relacionan con la atención educativa y el egreso de los estudiantes en el nivel superior.

Por lo anterior, se someten a consideración, la siguiente propuesta de redacción:

- Los estudiantes de educación superior del Estado presentan abandono escolar antes de concluir sus estudios

Asimismo, es importante mantener la congruencia entre la caracterización de la población potencia y objetivo, y los indicadores utilizados para medir la magnitud de la problemática, toda vez que en el diagnóstico se hace referencia a la tasa de absorción de estudiantes del nivel inmediato anterior, un indicador orientado a medir la cobertura o atención a la demanda, siendo más adecuado medir la tasa de abandono o eficiencia terminal en educación superior.

En este sentido, se recomienda fortalecer el Diagnóstico del Programa Presupuestario, incorporando información estadística proveniente de fuentes confiables y actualizadas, que demuestren la evolución del problema.

R2. Revisar la relación causal del problema a atender, a fin de identificar los efectos o consecuencias de que exista dicho problema, así como de las causas directas e indirectas, relacionadas con el origen del problema.

Asimismo, se deberá mejorar la redacción de las causas. Las causas deben estar relacionadas directamente con el problema a atender y ser situaciones reales y demostrables, no la ausencia de un bien o servicio específico, cuidando que no se refleje como un efecto en el mismo árbol.

En este sentido, el ingreso o incorporación de estudiantes al nivel superior no es propiamente una causa del abandono escolar.

Como se mencionó anteriormente, la implementación de la “MML inversa”, genera confusión e inconsistencias metodológicas, pues sugiere,

con base en las atribuciones de las instituciones educativas, abordar el ciclo educativo completo, que considera el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes.

Abordando la problemática bajo un enfoque técnico – institucional, a manera de ejemplo, se somete a consideración la siguiente propuesta:

CD1. Insuficiente capacidad de infraestructura física y tecnológica de las instituciones de educación superior para atender la demanda

Esta propuesta cumple con los criterios de CONEVAL, toda vez que identifica una situación negativa que puede revertirse, no se plantea como carencia de un bien pues no plantea construir infraestructura ni equipamiento, únicamente describe el problema, es medible mediante cantidad de escuelas, presupuesto, aulas y sobre todo, matrícula atendida, no utiliza verbos de acción ni propuesta de intervención y está delimitada a las instituciones de educación, como es el caso de la UTRM.

De igual forma, al trasladarse al árbol de problemas, las posibles causas indirectas podrían ser:

- CI1.1. Insuficiente inversión en infraestructura educativa de nivel superior.
- CI1.2. Insuficiente capacidad instalada de las instituciones de educación superior para responder al crecimiento de la demanda educativa.

El análisis deberá hacerse para todas las posibles causas del problema.

R3. Documentar la metodología de caracterización y cuantificación de la población potencial y objetivo del Programa, precisando quiénes son los beneficiarios directos, sus características y mecanismo de cuantificación, estableciendo claramente la fuente de información, los criterios de selección y el procedimiento o método de cálculo, considerando criterios de desagregación geográfica y por sexo.

Asimismo, se deberá establecer formalmente el área responsable y el periodo de actualización, por ejemplo, anual o por ciclo escolar, a fin de fortalecer la congruencia del diseño y la medición de la cobertura del Programa, conforme a la Metodología del Marco Lógico (MML). Asegurar su homologación en todos los documentos del Programa.

Cuando el problema central se formula como: *“Los estudiantes de educación superior del Estado presentan abandono escolar antes de concluir sus estudios”*, las poblaciones podrían definirse de la siguiente manera:

- Población de referencia (corresponde al universo más amplio relacionado con el problema):

Total de estudiantes matriculados en programas de educación superior en el estado de Quintana Roo

- Población potencial (corresponde a la población que presenta el problema público):

Total de estudiantes de educación superior que presentan riesgo de abandonar sus estudios antes de concluirlos

- Población objetivo (es la parte de la población potencial que el programa tiene capacidad real de atender durante un ejercicio fiscal o periodo determinado):

Total de estudiantes de educación superior matriculados en la UTRM, identificados con riesgo de abandono escolar, que serán atendidos mediante acciones para fortalecer la permanencia y egreso.

R4. Documentar los criterios técnicos utilizados para seleccionar las intervenciones y fortalecer la vinculación entre cada causa identificada y la evidencia que respalda la efectividad de la acción correspondiente. Incluir un mecanismo formal de revisión periódica de estadísticas, evidencia, evaluaciones y estudios especializados que permita ajustar las intervenciones conforme a los cambios en el contexto educativo y a los resultados observados.

Asimismo, se deberá revisar la relación causal del problema a atender, considerando lo señalado en la recomendación R2, de modo que las propuestas de solución, mantengan una relación directa con las causas identificadas.

R5. Diseñar e integrar en los documentos normativos y de planeación del programa, una estrategia de cobertura de mediano y largo plazo, que contenga: la definición y evolución proyectada de las poblaciones potencial y objetivo; metas de cobertura anuales al cierre de la administración y, en su caso, para ejercicios subsecuentes; los criterios técnicos utilizados para determinar dichas metas; la estimación de los

recursos financieros necesarios para alcanzar los objetivos de cobertura; y un análisis de la temporalidad prevista para la convergencia entre ambas poblaciones.

Lo anterior permitirá dotar a la intervención pública de un horizonte claro y verificable, fortaleciendo la coherencia interna del diseño del programa, así como los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación de sus resultados.

R6. Fortalecer la alineación metodológica entre el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la MIR, asegurando la correspondencia directa entre causas, medios, componentes y actividades, así como la cobertura integral de los factores que originan el problema de abandono escolar en educación superior, dando cumplimiento a las disposiciones normativas en relación a la alineación del objetivo de nivel Fin a un objetivo del PED, y del Propósito a un objetivo del programa derivado. Es necesario mantener la sintaxis y orden secuencial de las actividades, a fin de evitar la confusión o poca claridad respecto de lo que se propone llevar a cabo.

Asimismo, al atender la recomendación R2 relativa a la relación causal del problema a atender, se verán reflejados de manera más precisa todos los elementos de la MIR.

R7. Revisar redacción y asegurar el cumplimiento del rigor metodológico y la sintaxis gramatical del Resumen Narrativo de los objetivos de la MIR.

Para el Resumen Narrativo de nivel Propósito, para dar cumplimiento a los criterios Coneval, como fue señalado en la pregunta 6, se somete a consideración la siguiente propuesta:

- Estudiantes de educación superior en el Estado concluyen sus estudios

Esta propuesta cumple con los criterios de CONEVAL, porque identifica claramente a la población objetivo (estudiantes de educación superior en el Estado), describe un resultado logrado y no una acción del programa, expresa una condición positiva derivada de la atención del problema y mantiene una relación directa con el problema de abandono escolar. También es susceptible de medirse mediante indicadores como: tasa de abandono escolar, tasa de permanencia escolar o tasa de retención.

En el caso del Resumen Narrativo de nivel Componente, debe ser redactado como un bien o servicio entregado, por lo que se propone considerar la siguiente propuesta de redacción:

- C01 — Servicios de incorporación a educación superior proporcionados a estudiantes
- C02 — Servicios para la permanencia (retención) escolar proporcionados a estudiantes
- C03 — Servicios de apoyo para la conclusión y egreso de educación superior proporcionados a estudiantes

Finalmente, en el caso de Actividades, asegurar que están planteadas en orden cronológico, particularmente en el Componente 03.

R8. Fortalecer la lógica vertical y horizontal de la MIR, para asegurar que el diseño del programa sea coherente y medible. Revisar la contribución del Propósito al Fin sea explícita, consistente y verificable. De igual forma, reformular los Supuestos de las Actividades C03.A03 y C02.A02, para establecerlos como condiciones externas, positivas y ajenas al control del programa. De igual forma, se recomienda garantizar que los Medios de Verificación sean accesibles, verificables y suficientes para respaldar el cálculo y seguimiento de los indicadores.

R9. Revisar y asegurar que los indicadores establecidos en la MIR, cuenten con la calidad técnica de los criterios CREMA, a fin de fortalecer el monitoreo y evaluación del desempeño del Programa Presupuestario. Realizar el análisis de correspondencia con el factor relevante de cada uno de los objetivos plasmados en la MIR, para evitar sesgos en el enfoque de medición.

Asimismo, constatar la disponibilidad de los medios de verificación de todos los indicadores de la MIR, indicando claramente a la Unidad Responsable de la fuente de información, así como aclaraciones relativas a la metodología de cálculo, periodo de actualización y referencias que se consideren pertinentes.

IV. Identificación y análisis de procesos

En esta sección se identifican y analizan los procesos que se implementan en la operación del Programa Presupuestario *E011 Educación Superior*, valorando la pertinencia de su gestión en el contexto institucional en el que operan, su articulación interna y su incidencia en el alcance de los objetivos y metas programadas.

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

Es importante describir la estructura de este apartado para una explicación más eficaz de la aplicación metodológica. En la **sección IV.1**, se desglosó la secuencia de las actividades realizadas por los operadores, alineando su ejecución logística real con las nueve fases del modelo de referencia, lo cual se detalla en la **Matriz de Equivalencia de Procesos (Anexo 1)**. Dicho instrumento técnico estructura y documenta de forma exhaustiva las actividades ejecutadas por el Programa, alineándolas de manera secuencial conforme a las nueve etapas operativas que dicta el modelo de referencia, y registra si se encuentra documentado en

normativa oficial, o bien, se identificó a partir del trabajo de campo realizado por la instancia evaluadora.

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

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

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

Bajo esta premisa, los criterios transversales como la descripción de componentes, límites de procesos, articulación de productos, sistemas de información, coordinación institucional, pertinencia, importancia estratégica y cuellos de botella, se evaluaron a lo largo de las **nueve fases** del modelo. En contraste, el análisis de los cuatro insumos básicos (tiempo,

personal, recurso financiero e infraestructura) se concentró estrictamente en las etapas de mayor ejecución logística: producción, solicitud, distribución y entrega. Por su parte, la consistencia con los indicadores se examinó de manera exclusiva durante la planeación y el seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos. Mientras que la satisfacción de personas beneficiarias se vinculó solo a los procesos que están relacionados con la interacción y retroalimentación de la población beneficiaria, lo cual incide en las fases de solicitud, distribución, entrega y seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.

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

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

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

Para fortalecer dicho análisis, se incluyó la alineación de cada elemento de consolidación a cuatro atributos de calidad: **eficiencia,**

suficiencia, pertinencia y oportunidad¹. 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 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

¹ La incorporación de estos cuatro atributos responde al cumplimiento de los Objetivos Específicos de la evaluación. Los *Términos de Referencia* establecen como mandato metodológico valorar rigurosamente en qué medida la gestión y los procesos operativos resultan eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de los fines trazados.

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)

La Universidad Tecnológica de la Riviera Maya (UTRM), ofrece sus servicios de educación superior, conforme al modelo administrativo y legal regulado por las autoridades educativas, que establece el ingreso, permanencia y egreso, como fases de la trayectoria académica de los estudiantes.

Por ser parte del Subsistema de Universidades Tecnológicas y Politécnicas, existe una alineación a prioridades estratégicas, programas y directrices dictadas a nivel federal por la Subsecretaría de Educación Superior. En materia de procesos operativos, la UTRM debe establecer su Programa Operativo Anual (POA), un instrumento de planeación táctica anual, en el que se establecen actividades que buscan evaluar la pertinencia del modelo educativo, la gestión financiera, así como los resultados de diversos indicadores, entre los que destacan: matrícula, retención escolar, deserción, eficiencia terminal, estadías realizadas, convenios vigentes, investigación y desarrollo tecnológico, proyectos desarrollados y capacitación.

En este sentido, el Programa Presupuestario E011 Educación Superior, para el Ejercicio Fiscal 2025, se estructuró conforme al ciclo educativo, estableciendo 3 Componentes coincidentes con cada etapa:

- C01 – Incorporación de estudiantes
- C02 – Retención de estudiantes
- C03 – Egreso de estudiantes

Asimismo, para cada uno de los componentes se establecieron Actividades específicas que buscan reflejar las atribuciones de las áreas responsables.

El mapeo de procesos del Programa Presupuestario E011 Rezago Educativo, muestra que, en general existe una correspondencia con el Modelo de General de Procesos (MGP).

El proceso de **Planeación**, considera subprocesos relevantes como la alineación estratégica, la identificación de la capacidad instalada de atención, las actividades operativas y la presupuestación. Destaca que, una parte del proceso de programación – presupuestación, se lleva a cabo de manera conjunta con la Secretaría de Educación de Quintana Roo (SEQ) y la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN), con base en la Metodología del Marco Lógico (MML), particularmente aplicando el modelo de Quintana Roo, denominado “*MML Inversa*”. En este ejercicio, se definen objetivos homologados para todas las universidades tecnológicas, de nivel Fin alineados al Plan Estatal de Desarrollo, y de nivel Propósito, alineados al Programa Sectorial de Educación. Asimismo, se consideran Componentes correspondientes a cada etapa de la trayectoria educativa, es decir, ingreso, permanencia y egreso, incidiendo en la lógica causal del Programa.

El proceso de **Difusión** y promoción de la oferta educativa de la UTRM, se lleva a cabo considerando tres grandes enfoques: campañas de difusión, campañas de promoción y campañas de captación. De este modo, en el primer caso, se consideran las actividades orientadas a dar a

conocer los logros y temas dirigidos a la comunidad educativa. Por su parte, las campañas de promoción consideran acciones focalizadas en difundir la oferta educativa de la UTRM mediante ferias y visitas a planteles de educación media superior, así como publicaciones en medios digitales y entrega de materiales impresos. Las campañas de captación, consideran el periodo específico para recibir solicitudes de estudiantes de nuevo ingreso, controlando accesos mediante la habilitación de un link a un portal de registro. Todas las campañas son monitoreadas, para analizar sus resultados e implementar mejoras. En el Programa Presupuestario existe una correspondencia directa con la Actividad *C01A01 – Promoción de la oferta educativa para la captación de los egresados de nivel media superior*.

La **Solicitud** de aspirantes a la UTRM se lleva a cabo a través de un proceso de admisión que inicia con la publicación de la respectiva convocatoria, la recepción y revisión de expedientes, concluyendo con la generación del registro de aspirantes. De manera indirecta, los resultados se miden a través del indicador del Componente 1 del Programa Presupuestario *C01 – Tasa de variación de matrícula de nuevo ingreso*.

El proceso de **Selección de personas beneficiarias**, cuya correspondencia se identifica con el proceso de selección de estudiantes de nuevo ingreso, se lleva a cabo a través de un primer filtro que valora el cumplimiento de requisitos, la aplicación de un instrumento de evaluación académica para diagnóstico y, la publicación de resultados de admisión. Este proceso se relaciona directamente con la identificación de

la población objetivo a atender por el Programa Presupuestario, puesto que se pueden recibir solicitudes en función de la capacidad física instalada para poder atender a un máximo de 2 mil 130 estudiantes.

La **Producción** o generación del servicio educativo, corresponde a la habilitación de las condiciones institucionales para impartir los programas educativos con calidad, identificando de manera general, los subprocesos para determinar la oferta educativa, es decir, los programas ofertados, la planeación y logística para impartir los servicios académicos, así como la gestión de recursos financieros y la habilitación de infraestructura académica y de servicios. En el Programa Presupuestario se plasmó a través de una Actividad relacionada con la mejora de la infraestructura, equipamiento y acervo bibliográfico.

El proceso de **Distribución** no tiene una correspondencia directa con las etapas del ciclo educativo, toda vez que no se trata de un bien tangible que se puede repartir o entregar, sin embargo, se consideró equivalente al proceso de entrega de becas de apoyo alimentario, las cuales consisten en la entrega de vales de comida en el comedor escolar, a estudiantes de bajos ingresos. A diferencia de otras becas que consisten en la exención de pago, en este caso implica una logística específica para la entrega de vales. Cabe mencionar que todos los procesos de otorgamiento de becas están documentados en un Reglamento Académico y de Becas, donde se establecen las etapas desde la convocatoria, hasta la publicación de resultados.

El proceso de **Entrega de apoyos**, corresponde a proporcionar directamente a los estudiantes los servicios educativos, apoyos y otros beneficios del Programa Presupuestario; aquí se pueden identificar subprocesos importantes relacionados con la retención y egreso de los estudiantes. Algunos de ellos son: la impartición de asignaturas de acuerdo al plan de estudios, el otorgamiento de becas, el seguimiento académico a través de programas de tutorías y apoyo psicológico, la realización de actividades extracurriculares, como eventos culturales, artísticos y deportivos, así como viajes y prácticas profesionales. Estas acciones se buscaron reflejar en las Actividades C01A02, C02A01, C02A02, C02A03, C02A04, C03A01, C03A02 y C03A0 del Programa Presupuestario.

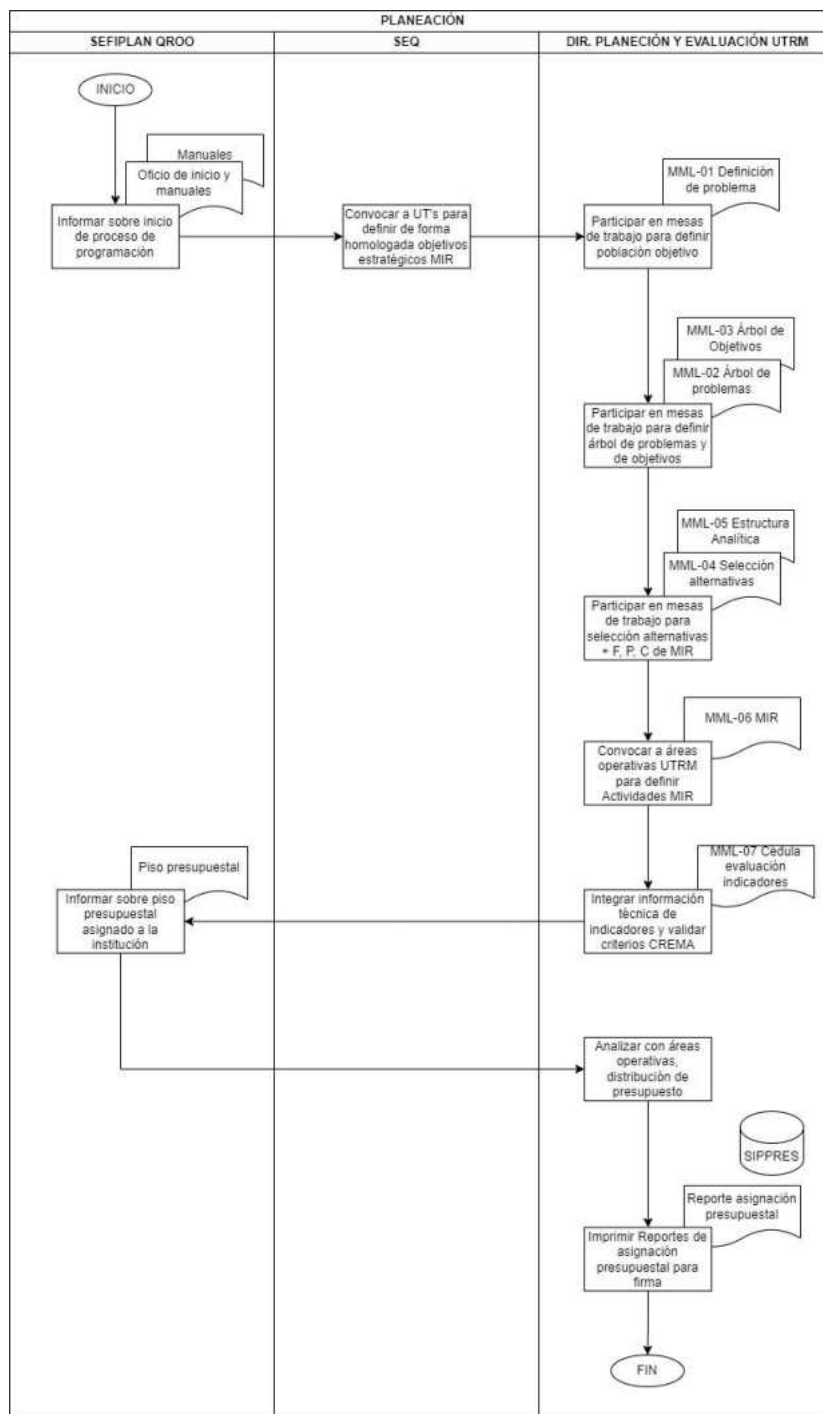
El **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**, comprende el seguimiento a egresados a través de acciones para verificar el aprovechamiento, satisfacción y resultados de los estudiantes, el cual es medido a través de indicadores de retención, eficiencia terminal de la cohorte, tasa de egreso y tasa de abandono. Asimismo, considera un subproceso de gestión de titulación, el cual, operativamente, considera el trámite de gestión de títulos, cursos de inglés y servicios de vinculación laboral a través de una bolsa de trabajo; esta etapa en el ciclo escolar corresponde a la etapa de Egreso.

Finalmente, también se identificó evidencia suficiente de subprocesos relativos al **Control Interno**, como la medición del desempeño a través del monitoreo trimestral de indicadores, la evaluación de la calidad, que en el caso de la UTRM, está soportado por la

implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, así como la implementación de gestión de riesgos, incluidos los de tecnologías de la información, la cual es gestionada a través del Comité de Control Interno (COCODI), como uno de los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

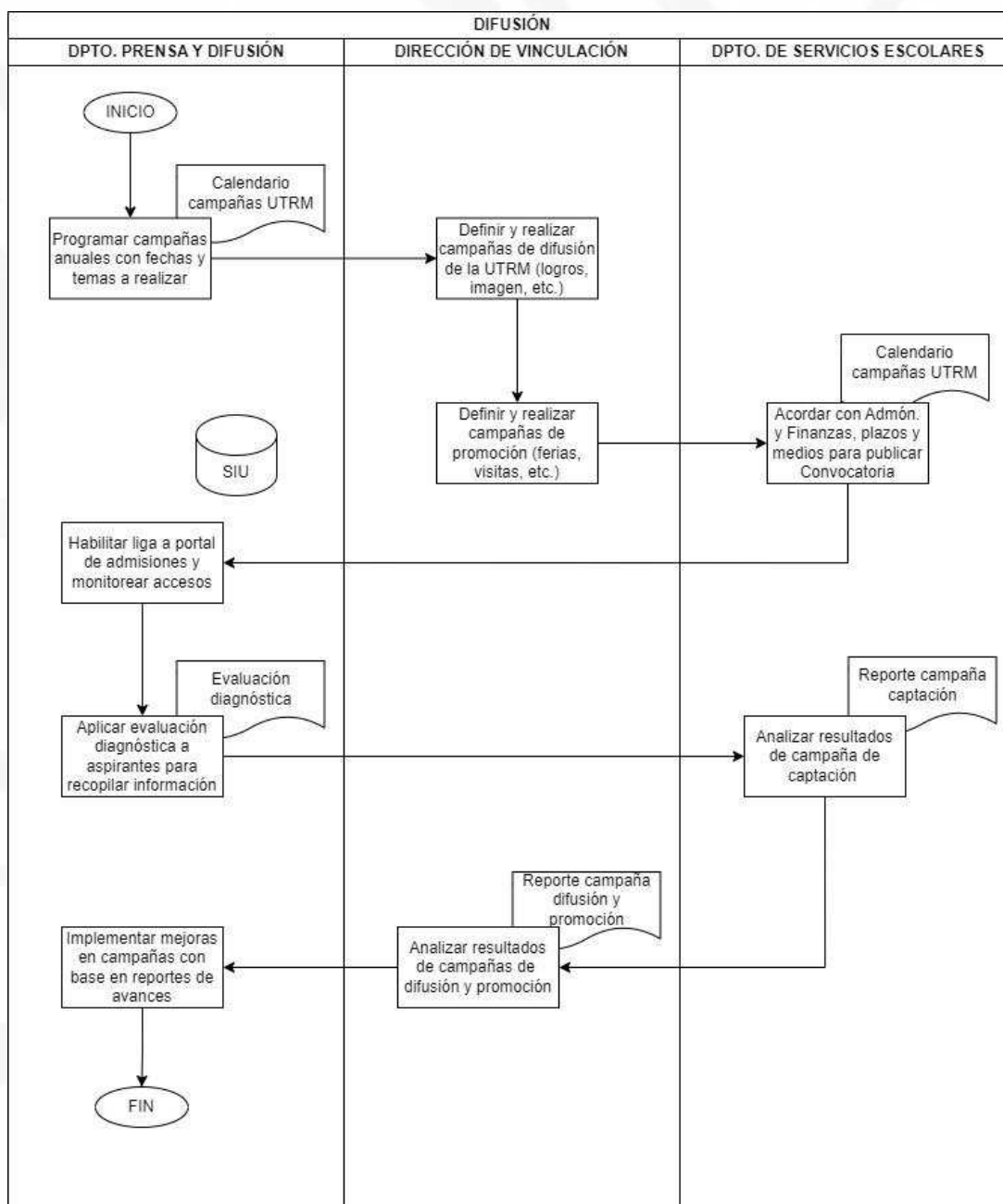
IV. 2 Flujograma de los procesos

Figura 1. Planeación.



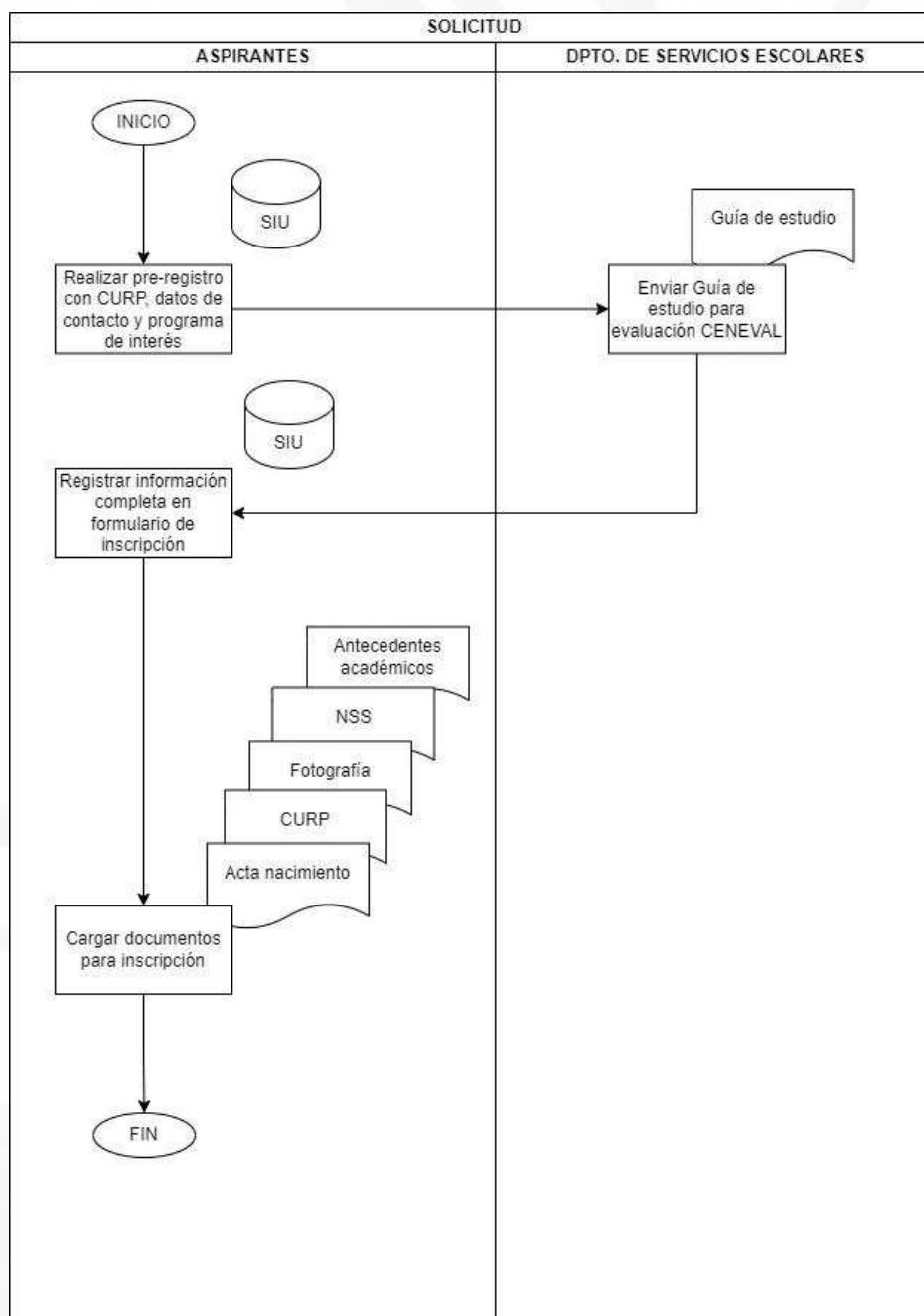
Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Difusión.



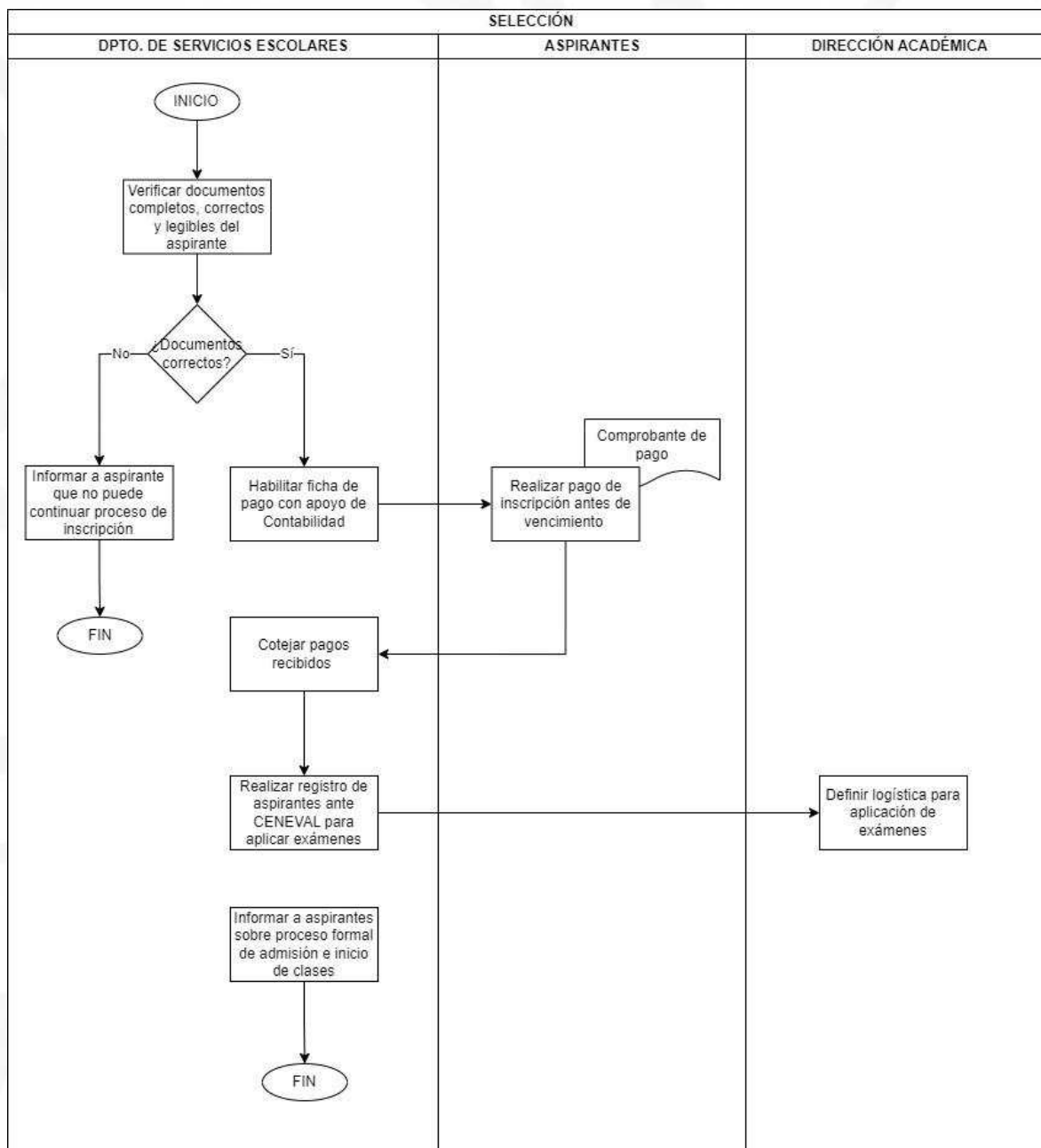
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Solicitud de apoyos.



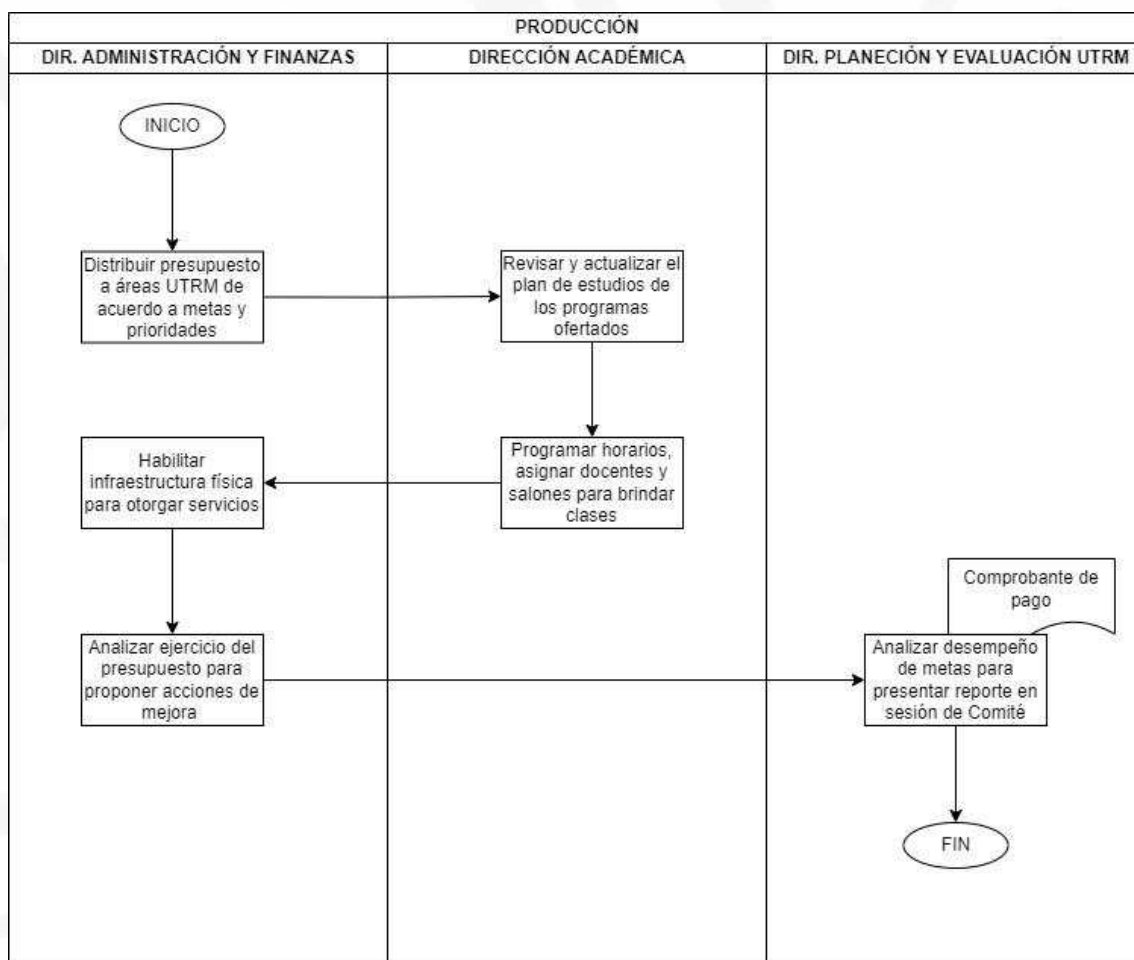
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Selección de personas beneficiarias.



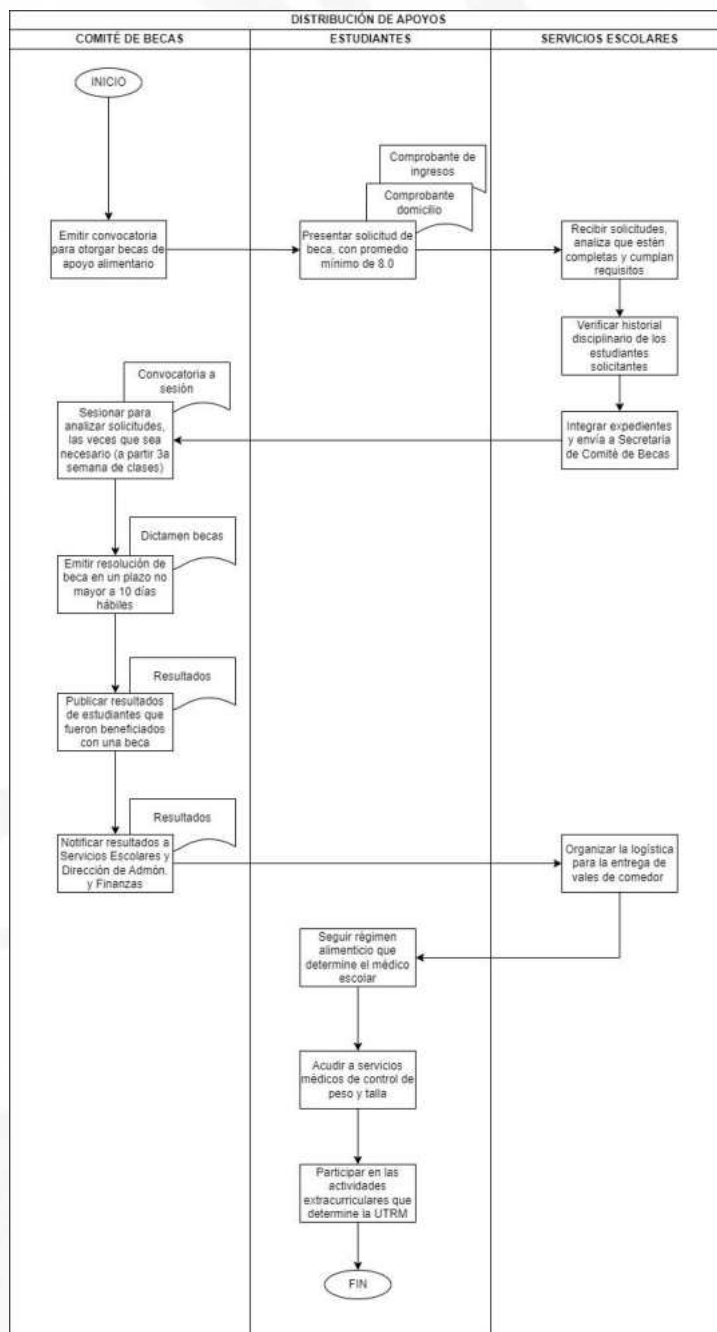
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Producción o generación de apoyos.



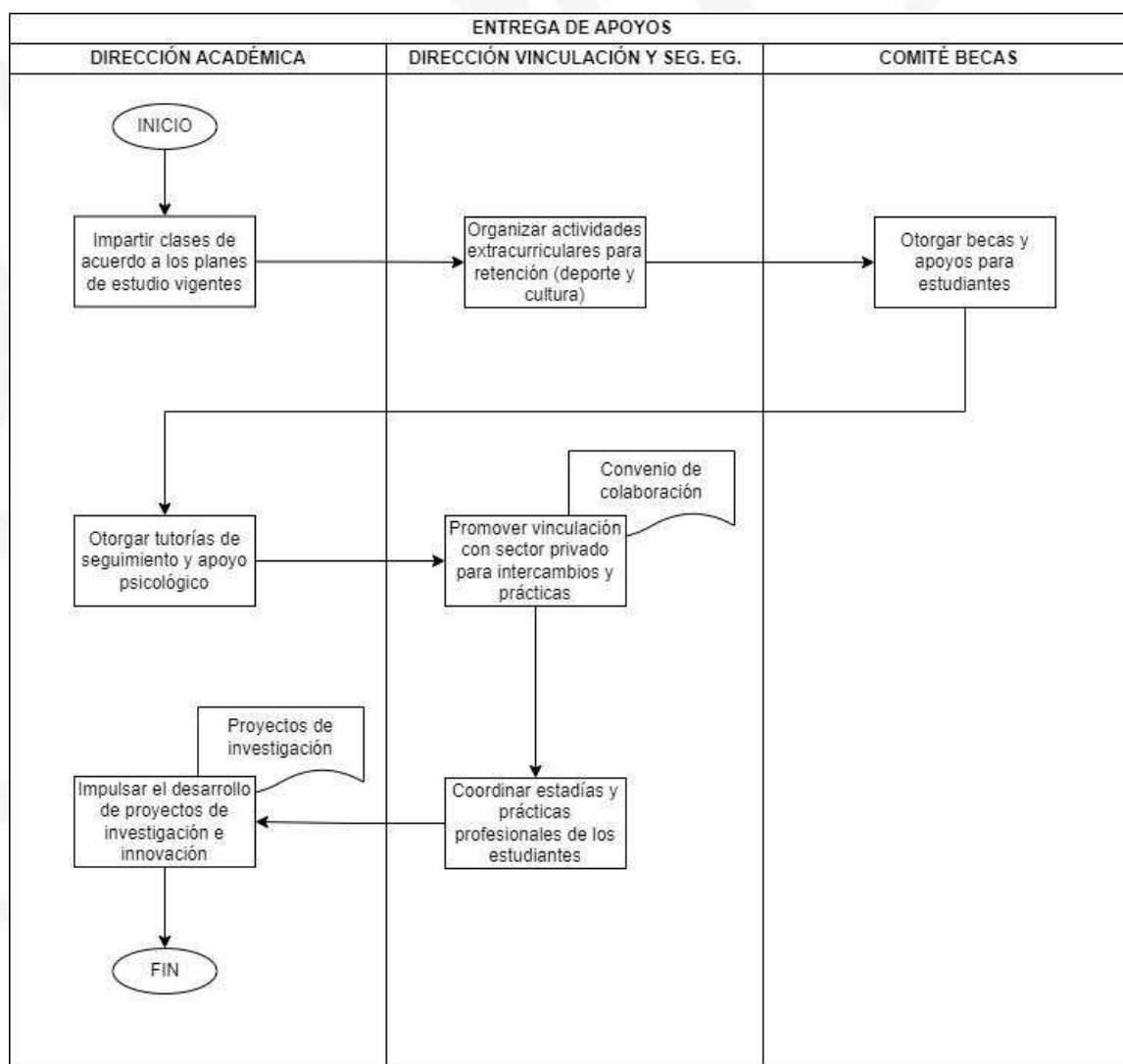
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Distribución de apoyos.



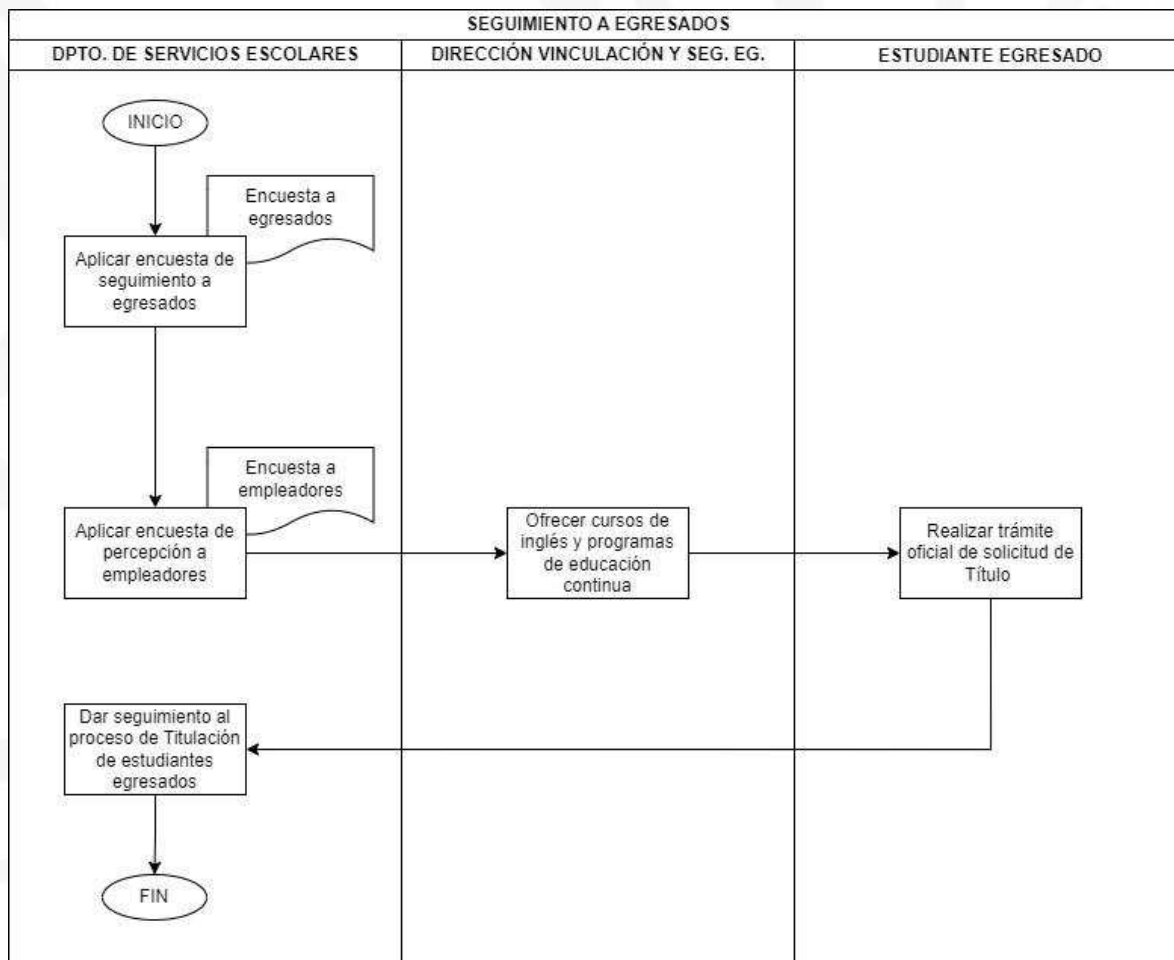
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Entrega de apoyos.



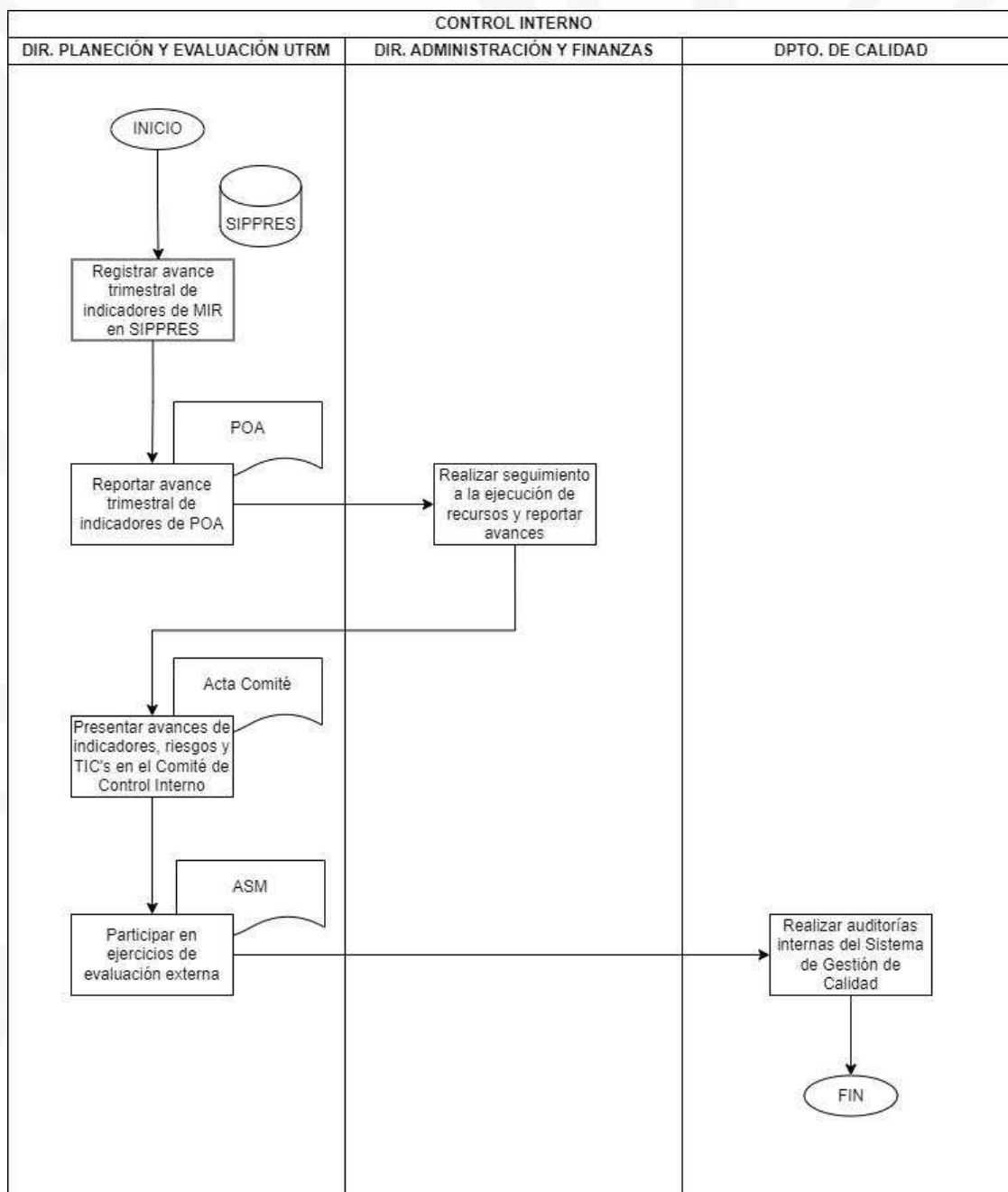
Fuente: Elaboración propia.

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



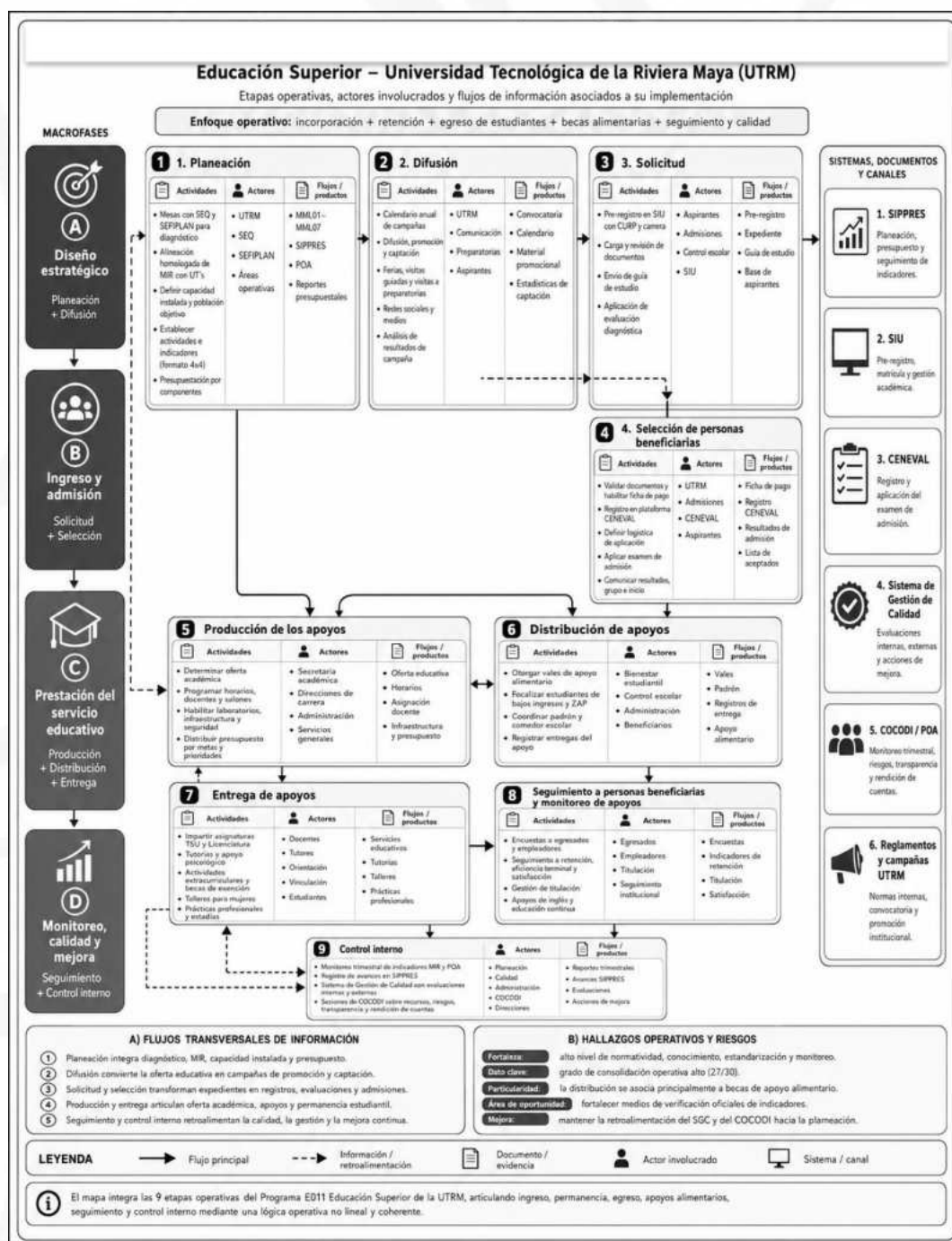
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Control interno.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Mapa de procesos del Programa Presupuestario E011.



Fuente: Elaboración propia.

IV.3 Valoración Operativa de Procesos

En apego a los Términos de Referencia (TdR), se llevó a cabo el análisis cualitativo del Programa Presupuestario E011 Educación Superior, a fin de identificar la articulación de componentes, actividades e involucrados, límites de procesos, insumos financieros, de infraestructura, tiempo y personal, así como la articulación de productos y sistemas, coordinación institucional, pertinencia territorial, importancia estratégica y satisfacción de beneficiarios.

A partir de la revisión de la evidencia documental y las entrevistas a los operadores de la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya (UTRM), en la **Cédula de Valoración Operativa** (ver [Anexo 2](#)), se integró la información derivada de dicho análisis.

A continuación, se exponen los hallazgos organizados conforme a los criterios de valoración anteriormente señalados.

En relación a la **Descripción de componentes e involucrados**, en **todos los procesos del MGP**, el Reglamento Interior es el principal instrumento normativo en el que se establecen las responsabilidades de las áreas operativas de la UTRM. En el caso del Programa Presupuestario E011, los actores centrales son el Despacho de Rectoría, la Dirección Académica, Servicios Bibliotecarios y Escolares, así como la Dirección de Vinculación y Seguimiento de Egresados. Por otra parte, se identificaron diversos documentos de procedimientos específicos, que contribuyen a articular de manera más adecuada las actividades a realizar para el logro de los objetivos, por ejemplo, el Reglamento de campañas de difusión y

captación de alumnos, el Reglamento de Académico de Estudiantes Bis de la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya, el Reglamento Académico y de Becas de la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya, entre otros.

Sobre la **Consistencia con indicadores**, para los procesos de Planeación, Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, así como Control Interno, se identificó una correspondencia parcial con la operación real, toda vez que los indicadores de nivel Fin y Propósito, corresponden a mediciones a nivel estatal, incluyendo un indicador que se refiere a la cobertura en todos los niveles educativos, lo que limita el análisis para identificar el logro de objetivos en materia de educación superior. Por otra parte, se establecieron diversos indicadores de gestión de nivel actividad que miden variación, lo cual genera un sesgo y no permiten identificar el cumplimiento real de actividades, es decir, limitando el potencial para medir la contribución diferencial del programa.

Respecto de los **Límites de los procesos**, es decir, dónde empiezan, qué insumos recibe y dónde termina, normativamente es posible identificar de manera clara las tres grandes etapas de la trayectoria de un estudiante, sin embargo, operativamente en algunos procesos como la difusión, es poco claro el límite, toda vez que las actividades de difusión a través de campañas, consideran acciones tanto para el ingreso (promoción e la oferta educativa), la permanencia (campañas de bienestar y de servicios) y el egreso (procesos de prácticas profesionales), e incluso campañas específicas en materia de equidad de género (seguridad para

las mujeres). Asimismo, por su misma naturaleza, al ser un servicio y no un bien tangible, los límites entre si es una acción para promover la retención o para favorecer el egreso son difusos.

Respecto al **Insumo-Tiempo**, para los procesos de **Solicitud, Producción, Distribución y Entrega de Apoyos**, en el caso del Componente 01 del Programa Presupuestario, relativo a la incorporación de estudiantes de nuevo ingreso, los procesos relacionados con la convocatoria, postulación, evaluación e inscripción, son claros los tiempos y se apegan a calendarios escolares oficiales.

En el caso del Componente 02, relativo a la permanencia o retención de estudiantes de educación superior, la duración de una trayectoria depende del tipo de programa, sin embargo, es evidentemente un servicio a largo plazo, pues un programa educativo dura entre 2 y casi 4 años, por lo cual, el tiempo de ejecución de las acciones se establece para una duración de un año, a fin de monitorear la información y anualmente hacer las mediciones que se utilizan para el proceso de planeación, pudiendo generar un sesgo de alcance para medir la trayectoria completa.

Por cuanto hace al Componente 03, relativo al proceso de egreso de los estudiantes, normativamente, se considera como estudiante egresado, a aquel que ha concluido la totalidad de asignaturas y, una vez concluido el servicio social, debe realizar el proceso de titulación, es decir, el trámite administrativo y legal que reconoce oficialmente como un profesional. En este sentido, debido a que el modelo la UTRM es 70 por ciento práctico, aquí se agrupan las actividades relativas a la celebración de convenios y

realización de viajes de prácticas y desarrollo de proyectos de investigación. En el Ejercicio Fiscal no se consideró ninguna actividad relacionada con el proceso de Titulación, por lo que no es posible identificar estadísticas o información relacionada con el tiempo real de conclusión de este proceso.

En relación al factor **Insumo- Personal**, para los procesos de **Solicitud, Producción, Distribución y Entrega de Apoyos**, la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya (UTRM) cuenta con el personal necesario para atender a la población objetivo del Programa Presupuestario, pues su relación alumno – docente es de 14.6:1, una cifra que se ubica dentro del estándar ideal internacional, que oscila entre 14:1 y 17:1. De acuerdo a la evidencia documental, se identifica que la plantilla del personal está integrada por un total de 164 personas, de las cuales, 104, es decir, el 64 por ciento, son personal docente, el cual atiende a un total de mil 535 estudiantes de educación superior. Asimismo, al pertenecer al Subsistema de Universidades Tecnológicas y Politécnicas, se apegan a los diversos lineamientos y programas para cumplir con un perfil profesional congruente con la disciplina a impartir.

En relación al **Insumo - financiero**, para los procesos de **Producción, Distribución y Entrega de Apoyos**, en el Ejercicio Fiscal 2025, el Programa Presupuestario E011 Educación Superior, operó con un presupuesto de 62 millones 640 mil 123 pesos, enfocado principalmente a las actividades del Componente 02, correspondiente a la permanencia de los estudiantes, destinando menos del uno por ciento al Componente 03, relativo al egreso

de estudiantes. Asimismo, la fuente de los recursos corresponde tanto a recursos estatales como recursos federales, por lo que son ejercidos con transparencia, reportados en los sistemas de control financiero establecidos para tal fin, además de que la UTRM presentó oportunamente la información para la Cuenta Pública del Ejercicio 2025, para efectos de garantizar la transparencia y rendición de cuentas.

En relación al **Insumo - Infraestructura**, para las etapas de **Solicitud, Producción, Distribución y Entrega de Apoyos**, la UTRM cuenta con infraestructura física suficiente con capacidad instalada para atender a una población total de 2 mil 130 estudiantes, es decir, su matrícula está a un 72 por ciento de su capacidad real. Actualmente cuenta con 32 aulas, laboratorios y espacios con capacidad de hasta 35 estudiantes. Asimismo, de acuerdo a su reporte de Cuenta Pública, durante el Ejercicio Fiscal 2024, se realizaron adquisiciones de bienes inmuebles, infraestructura y construcciones, terrenos, vehículos, equipo de transporte, así como la adquisición de mobiliario y equipo educacional y recreativo.

Por otra parte, la **Articulación** entre los procesos fluye de manera parcial, toda vez que, por la misma naturaleza del servicio, los límites entre procesos para incentivar el ingreso, la permanencia y egreso, son difusos, lo que en la MIR se refleja como actividades dispersas que no muestran un orden cronológico o secuencial, pudiendo generar riesgos de desvinculación o cuellos de botella. En el proceso de **Planeación** se definen las actividades atendiendo a una lógica de incluir actividades relevantes de todas las áreas operativas sin necesariamente corresponder

directamente a un análisis de lógica causal. La **Difusión** aplica a todas las etapas de la trayectoria escolar, pues se realizan campañas para el ingreso, permanencia y egreso, aunque se da prioridad al ingreso o captación de alumnos, donde se observan de manera más clara los procesos de **Solicitud** y **Selección** de personas beneficiarias, aunque también se observan en las actividades para entregar becas. Por su parte, la **Producción** se refiere a la preparación de los servicios educativos, por lo cual, considera la asignación de recursos financieros, de infraestructura, materiales y humanos (docentes y personal administrativo). La **Distribución** es el proceso que muestra menor nivel de correspondencia, debido a que los bienes y servicios se entregan de manera directa, por lo cual sólo se identificó la alineación al otorgamiento de becas de apoyo alimentario, que “distribuyen” un vale para el comedor universitario, no obstante, las becas en sí mismas, son uno de los servicios educativos. De esta forma, la **Entrega de apoyos** considera todas las acciones que se brindan principalmente para promover la permanencia de los estudiantes, por ejemplo, actividades extracurriculares, cursos, talleres, eventos deportivos, viajes de prácticas profesionales, etc., los cuales se plasmaron principalmente en el Componente 02 del Programa Presupuestario, sin embargo, al plasmarlas en la MIR no es tan evidente y claro el orden cronológico y secuencial. Igualmente, no es clara la articulación de medir la variación porcentual de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación y su relación con la celebración de convenios, para contribuir a incrementar el egreso de los estudiantes de educación superior.

Durante el desarrollo de **todos los procesos** se utilizan diversos **Sistemas de información**, destaca el uso del sistema de control escolar denominado Sistema de Información Universitario (SIU), en donde se registra toda la información académica y administrativa de los estudiantes, desde el registro de su solicitud de ingreso hasta la conclusión de estudios, por lo cual es posible hacer un seguimiento del avance de su trayectoria académica, por ejemplo, a través de las calificaciones, para proporcionar los servicios de tutorías.

Asimismo, en relación a los sistemas de información para el registro de indicadores y seguimiento de metas, destaca el uso del Sistema Estadístico 911 de la Secretaría de Educación de Quintana Roo (SEQ) y el portal SIPPRES de la SEFIPLAN, donde se registra información oficial sobre alumnos, docentes e instituciones.

Las áreas responsables también refirieron el desarrollo de un sistema de titulación, para apoyar a los estudiantes egresados a concluir formalmente su proceso de obtención de título y cédula.

La **Coordinación Institucional** está plasmada en una actividad muy puntual dentro del Programa Presupuestario E011 Educación Superior, relativa a la celebración de convenios de vinculación con el sector productivo, para promover intercambios nacionales e internacionales para estudiantes que realizan prácticas profesionales, sin embargo, en la operación es fundamental la coordinación interinstitucional efectiva para garantizar un servicio educativo de calidad.

En términos de **Pertinencia territorial**, la operatividad del programa se delimita físicamente al municipio de Playa del Carmen que es donde se ubica la UTRM, no obstante, de acuerdo a lo referido por las personas servidoras públicas entrevistadas, cuenta con un modelo de educación en línea, que permite incrementar la cobertura, reducir brechas de accesibilidad y ser más incluyente.

El Programa Presupuestario E011 Educación Superior, se encuentra alineado a uno de los objetivos prioritarios establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo 2024-2027, relativo a incrementar la atención educativa. En el Ejercicio Fiscal 2025, el Propósito fue definido como: *“P - Los estudiantes del nivel superior ingresan y concluyen sus estudios con equidad, inclusión, excelencia y mayor bienestar en los centros educativos con ambientes dignos”*. En este sentido, todos los procesos operativos son de **Importancia Estratégica**, toda vez que representan un valor crítico para que los estudiantes de nivel superior cumplan satisfactoriamente su trayectoria educativa de forma continua, desde el ingreso y permanencia, hasta el egreso o conclusión de estudios.

En relación a la **Satisfacción de personas beneficiarias**, para llevar a cabo la evaluación de la satisfacción de la población beneficiaria, durante las entrevistas al personal responsable de los procesos de la UTRM, se identificó que además de promover la comunicación permanente con los estudiantes a través de diversos medios, como buzones de quejas y denuncias, aplican instrumentos de evaluación de la satisfacción de los estudiantes en diversos momentos de su trayectoria académica; destaca

la encuesta – evaluación diagnóstica que se aplica después de realizar su proceso de ingreso, la cual se convierte en un insumo de gran importancia para los procesos subsecuentes, toda vez que permite identificar factores de percepción de campañas de difusión, el interés y preferencia para seleccionar a la UTRM como primera opción educativa, origen de los estudiantes, uso de medios de comunicación y redes sociales, intereses culturales y deportivos, entre otros. Por otra parte, también se aplica una encuesta de satisfacción a los estudiantes egresados, entre los 3 y 6 meses después de egresar, para identificar limitantes en la conclusión del trámite de titulación. Asimismo, aplican también una encuesta a empleadores, para identificar factores clave sobre la pertinencia y vigencia de los planes de estudio y nivel de satisfacción respecto de la preparación de los estudiantes egresados.

Finalmente, en relación a los **Cuellos de botella**, se identifican algunos obstáculos logísticos en el proceso de admisión (ingreso), debido a que la revisión de los documentos capturados por los solicitantes en el sistema informático SIU es manual, debido a restricciones de sistema, por ejemplo, pueden subir hojas en blanco en lugar del documento solicitado. Por otra parte, aunque no se plasma en el Programa Presupuestario, en las entrevistas con el personal responsable, refirieron que uno de los principales obstáculos para la titulación de los estudiantes es la presentación del examen de inglés, por lo que han implementados cursos especiales y acompañamiento. Asimismo, se identifican limitaciones externas que impactan directamente en la prestación del servicio, toda vez que la dependencia de recursos federales provoca que, ante una

disminución significativa, se limiten principalmente las acciones para promover la permanencia de estudiantes, toda vez que los recortes afectan principalmente a la realización de actividades extracurriculares, así como gastos de operación para un adecuado mantenimiento de la infraestructura.

IV. 4 Grado de Consolidación Operativa del Programa

El grado de consolidación operativa se determina a partir de la presencia de 6 elementos de madurez institucional: normatividad, conocimiento del programa, estandarización de procesos, monitoreo, medios de verificación y mejora continua, cuya valoración se desglosa en el cuadro que se muestra en el [Anexo 3](#) del presente informe.

Para determinar el nivel de consolidación operativa, se utilizó como referencia una escala de valoración del 0 al 5, de modo que el 0 representa un nivel Nulo, mientras que el 5 corresponde a un Cumplimiento total. El nivel máximo se asigna cuando los procesos cumplen satisfactoriamente con los 6 elementos de valoración y disminuye progresivamente cuando se identifican carencias normativas, de operación o procedimentales.

Posteriormente, se calcula el grado de consolidación aplicando una fórmula que consiste en dividir la sumatoria de las calificaciones obtenidas en cada rubro, entre el puntaje máximo posible, multiplicado por cien, para obtener un porcentaje de cumplimiento, que será clasificado de la siguiente manera:

- **Muy alto (80 a 100 por ciento):** El programa cuenta con procesos normados, estandarizados y dominados por su personal. Asimismo, posee un monitoreo estratégico oportuno, medios de verificación confiables y mecanismos de mejora continua consolidados.
- **Alto (60 a 79 por ciento):** El programa opera con lineamientos y procedimientos estandarizados en la mayor parte de su ciclo logístico, sin embargo, requiere atender áreas de oportunidad menores en sus

medios de verificación o mecanismos de mejora y retroalimentación ciudadana.

- **Medio (40 a 59 por ciento):** El programa es funcional mediante plataformas tecnológicas, sin embargo, depende fuertemente del conocimiento empírico, presenta vacíos en la normatividad institucional, una estandarización incompleta y deficiencias técnicas para monitorear el impacto de sus metas.
- **Bajo (20 a 39 por ciento):** El programa exhibe deficiencias operativas críticas debido a la falta prolongada de manuales y procedimientos institucionales. Esta carencia de estandarización formal genera vulnerabilidades logísticas y limita severamente el monitoreo de los indicadores.
- **Muy Bajo (1 a 19 por ciento):** El programa opera de forma empírica y desarticulada de los instrumentos rectores institucionales. Al carecer de medios de verificación estructurados, se imposibilita el seguimiento de apoyos y se anula cualquier capacidad de mejora sistémica.
- **Nulo (cero):** El programa carece de la totalidad de los elementos básicos e indispensables para una gestión operativa funcional. No existe normatividad, estandarización, conocimiento del personal ni evaluación del desempeño para justificar sus procesos.

En este sentido, el Programa Presupuestario E011 Educación Superior, obtuvo una puntuación de **27 puntos de 30 posibles**, lo que lo ubica en

un nivel de consolidación operativa que se ubica en un nivel **Muy Alto (90 por ciento)**.

Derivado de la revisión documental y la entrevista sostenida con los responsables de la operación del programa, se constató que la UTRM dispone de mecanismos formales, procesos documentados y herramientas de seguimiento que favorecen la gestión y el cumplimiento de sus objetivos.

En relación a la **Normatividad**, existe un marco normativo consolidado, toda vez que cuenta con Reglamentos, guías y un detallado Manual de Procedimientos debidamente documentado, respaldados por un Sistema de Gestión de Calidad. Esta situación permite que las actividades se desarrollen bajo lineamientos formales y claramente establecidos, reduciendo riesgos de discrecionalidad en la operación.

Se observó un adecuado **conocimiento** de los procesos por parte del personal, toda vez que los colaboradores tienen acceso a la documentación institucional mediante plataformas digitales donde se encuentra disponible la normatividad vigente, así como diversos mecanismos de difusión y capacitación. Esto fortalece la correcta aplicación de los procedimientos y promueve la continuidad operativa.

De igual forma, lo anterior contribuye a contar con procesos con criterios de **estandarización**. Las responsabilidades y funciones de las áreas se encuentran claramente definidas en instrumentos organizacionales como el Reglamento Interior y el Manual de Organización. Asimismo, los procedimientos asociados al Programa

Presupuestario están documentados en el Manual de Procedimientos, contribuyendo a su aplicación de manera homogénea y favoreciendo la consistencia en la ejecución de las actividades institucionales.

La UTRM cuenta con un sistema de **monitoreo** institucional robusto, toda vez que realiza el seguimiento permanente a indicadores federales y estatales mediante herramientas formales de reporte, como el Programa Operativo Anual (POA) y el Sistema Integral de Planeación, Programación y Presupuestación (SIPPRES). Además, la Dirección de Planeación y Evaluación coordina la integración y análisis de la información, fortaleciendo la toma de decisiones basada en evidencia.

La disponibilidad y accesibilidad de los **medios de verificación** representan un área de oportunidad, toda vez que, desde el análisis de diseño se identificó que algunos medios de verificación oficiales establecidos en las fichas de indicadores no se encontraban disponibles para consulta pública debido a ajustes realizados en el portal institucional.

Esta situación puede afectar la transparencia, la trazabilidad de los resultados y la validación externa de los avances reportados. Asimismo, se observó una oportunidad de mejora relacionada con la publicación de información para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas.

Finalmente, el proceso **mejora continua** se encuentra soportado con la implementación de mecanismos de evaluación e interpretación de resultados para recibir retroalimentación, toda vez que es una práctica que se realiza principalmente en áreas académicas. Asimismo, la revisión de riesgos y avances en el Comité de Control Interno ha resultado en

beneficios para la Institución, sin embargo, en materia de programación, existen oportunidades de mejora para consolidar la MML, toda vez que el ajuste anual de criterios y disposiciones por parte de SEFIPLAN y la perspectiva global de la SEQ, han derivado en inconsistencias metodológicas y técnicas al aplicar la MML Inversa.

En términos generales, la evaluación evidencia una organización con procesos maduros y funcionales, cuya principal oportunidad radica en fortalecer la gestión de la información y consolidar los mecanismos metodológicos que sustentan la mejora continua institucional.

IV. 5 Síntesis del análisis de procesos

La evaluación del Programa Presupuestario E011 Educación Superior de la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya (UTRM) permitió analizar la correspondencia de sus procesos con el Modelo General de Procesos (MGP), así como valorar su desempeño operativo y nivel de madurez institucional.

El análisis identificó que los procesos del programa guardan una adecuada alineación con las etapas del ciclo educativo de ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes, reflejadas en los componentes de incorporación, retención y egreso. Asimismo, se observó una correspondencia general con las etapas del MGP, particularmente en materia de planeación, difusión, selección de beneficiarios, prestación del servicio educativo, control interno y seguimiento de la población atendida.

Desde la perspectiva operativa, la UTRM cuenta con una estructura organizacional claramente definida, respaldada por reglamentos, manuales y procedimientos documentados, que permiten coordinar las actividades de las áreas responsables. La institución dispone además de recursos humanos, financieros y de infraestructura suficientes para atender a su población objetivo, destacando una relación alumno-docente favorable, una capacidad instalada superior a la matrícula actual y sistemas de información que permiten dar seguimiento integral a la trayectoria académica de los estudiantes.

Entre las principales fortalezas identificadas se encuentran la existencia de mecanismos formales de planeación y monitoreo, la

utilización de sistemas institucionales para el seguimiento de indicadores, mecanismos para favorecer la transparencia en el ejercicio de los recursos y la aplicación de instrumentos para medir la satisfacción de estudiantes, egresados y empleadores. Asimismo, se observó una adecuada articulación institucional con organismos estatales y federales en materia de educación superior.

No obstante, el análisis también permitió identificar áreas de oportunidad. Se detectó una limitada correspondencia entre algunos indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y la operación real del programa, así como una dispersión de actividades que dificulta identificar una lógica causal clara entre los productos y resultados esperados. De igual forma, se observó la ausencia de actividades específicas relacionadas con el proceso de titulación dentro del componente de egreso, así como la falta de documentación formal de los procedimientos para la aplicación de encuestas de satisfacción. Adicionalmente, algunos medios de verificación no se encontraron disponibles para consulta pública, lo que afecta la transparencia y la validación externa de los resultados.

En cuanto al grado de consolidación operativa, el Programa Presupuestario obtuvo 27 puntos de 30 posibles, equivalente a un 90 por ciento de cumplimiento, ubicándose en un nivel de consolidación Muy Alto. Este resultado refleja la existencia de un marco normativo sólido, personal con conocimiento de los procesos, procedimientos estandarizados y mecanismos efectivos de monitoreo y seguimiento. Sin

embargo, persisten oportunidades de mejora relacionadas con la accesibilidad de los medios de verificación, la publicación de información y el fortalecimiento de los mecanismos de mejora continua, particularmente en la aplicación de la Metodología del Marco Lógico y su variante denominada MML Inversa.

En conclusión, el Programa Presupuestario E011 Educación Superior presenta un elevado nivel de madurez institucional y una operación eficiente que contribuye al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Las principales acciones de mejora deberán orientarse a fortalecer la calidad metodológica de la planeación y optimizar la gestión de la información a fin de fortalecer la consolidación de la retroalimentación para garantizar una mejora continua sostenible.

IV. 6 Recomendaciones

Con el propósito de fortalecer la madurez institucional y mejorar la eficacia del Programa Presupuestario, se emiten las siguientes recomendaciones específicas:

R10. Documentar criterios sobre los procesos operativos de la UTRM

Se recomienda documentar claramente la operación específica de la UTRM, con base en el ciclo educativo, a fin de contribuir a reducir inconsistencias derivadas de cambios en lineamientos externos y asegurar la continuidad técnica en los procesos de programación y evaluación.

Es recomendable fortalecer la capacitación especializada en MML para las personas servidoras públicas que participan en la integración del Programa Presupuestario, particularmente en aspectos relacionados con el diseño, alineación y actualización de indicadores ante cambios normativos o metodológicos.

R11. Garantizar la disponibilidad de los medios de verificación

Revisar y en su caso, implementar políticas relativas a la actualización permanente de la información que debe ser publicada, mediante mecanismos de control documental y habilitación de repositorios institucionales que aseguren el acceso oportuno a la evidencia que sustenta los indicadores.

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 E011 Educación Superior.

A través de la **matriz de análisis de género** y de la **valoración de su grado de transversalización**, se identifican las brechas de acceso y barreras estructurales entre mujeres y hombres, con el fin de emitir recomendaciones técnicas viables que promuevan la igualdad de oportunidades en el acceso a los beneficios del programa.

Para evaluar la inclusión de la perspectiva de género en la operatividad del Programa Presupuestario E011 Educación Superior, se formuló una **Matriz de Análisis de Género** que evalúa las **nueve fases** del MGP, a través de preguntas orientadoras para cada etapa ([Anexo 6](#)), cruzándolas con variables analíticas fundamentales como el tiempo, la ubicación territorial, las labores de cuidado y la brecha digital.

Con dicha Matriz ([Anexo 4](#)), 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** se realiza utilizando información desagregada, así como si el **control interno**, garantiza una contraloría social libre de discriminación.

De los procesos analizados, los de Difusión y Entrega de Apoyos, presentaron evidencia de acciones con perspectiva de género, los procesos restantes mostraron ausencias significativas en la integración del enfoque de género, particularmente en los ámbitos de planeación, seguimiento estadístico y diseño de los apoyos.

El Programa Presupuestario E011 Educación Superior presenta avances operativos aislados relacionados con la atención a mujeres estudiantes, no obstante, éstos se encuentran principalmente sustentados en prácticas institucionales y declaraciones obtenidas mediante entrevistas, sin evidencia suficiente de mecanismos normativos, diagnósticos, procedimientos, indicadores o sistemas de seguimiento que permitan acreditar una incorporación sistemática de la perspectiva de género.

En este sentido, la transversalización del enfoque de género requiere que las brechas identificadas se reflejen desde el diagnóstico hasta los indicadores de resultados, por lo cual, en este caso, se advierte una desvinculación entre las acciones operativas reportadas y los instrumentos de planeación, monitoreo y evaluación.

V.1 Grado de Transversalización de la Perspectiva de Género

El grado de transversalización de la perspectiva de género se examina a través de la presencia y cumplimiento de cuatro dimensiones institucionales²:

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

A través de la **Cédula de valoración de transversalización de la perspectiva de género** (ver [Anexo 5](#)), se valora la madurez técnica y normativa del programa respecto de los elementos indispensables para la perspectiva de equidad e inclusión.

² El diseño metodológico de la Cédula de Valoración es de elaboración propia de la instancia evaluadora, con base en los parámetros de análisis institucional del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES, 2020) y las directrices de la guía sobre transversalización de la perspectiva de género en la producción estadística de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024).

El grado de transversalización de la perspectiva de género se calculó asignando una puntuación a cada uno de los cuatro elementos mencionados. Posteriormente, se obtuvo un índice mediante el cociente entre el puntaje total alcanzado y el puntaje máximo posible³.

Para determinar este grado de transversalización, la metodología otorga una calificación a cada dimensión. Si se identifica 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 aplica una fórmula matemática que divide el número de elementos que cumplen entre el total de elementos evaluados, y el resultado se multiplica por **cien** para obtener un porcentaje. Este cálculo estadístico permite medir objetivamente el grado de institucionalización de la equidad.

Finalmente, el resultado obtenido clasifica a la intervención en **cuatro categorías** analíticas. Se considera un grado **Alto** al obtener entre el 80 y el **cien** por ciento, un grado **Mediano** si el porcentaje se ubica entre el 50 al 79 por ciento, un grado **Bajo** si es entre **uno** y 49 por ciento, o bien, un nivel **Nulo** (cero), cuando la operación del Programa no cumple con ninguno de los elementos mínimos evaluados.

En este sentido, el Programa Presupuestario E011 Educación Superior, presenta un nivel de madurez y transversalización de la

³ Para mayor detalle, consultar la sección "Metodología" de este informe.

perspectiva de género **Bajo (37.5 por ciento)**, toda vez que existen algunas prácticas operativas favorables, sin embargo, la incorporación del enfoque de género aún no se encuentra integrada en los elementos estratégicos del Programa.

El primer elemento evaluado fue el **Diagnóstico** con enfoque de género, el cual obtuvo una valoración de cero puntos. Este resultado evidencia que el programa carece de un análisis sistemático de las brechas de género existentes en la población objetivo. No se identificó información cuantitativa o cualitativa que permita conocer las diferencias entre mujeres y hombres respecto al acceso, permanencia o aprovechamiento de los servicios educativos. La ausencia de este componente representa la principal debilidad estructural del programa, ya que limita la capacidad para justificar intervenciones específicas orientadas a reducir desigualdades.

El segundo elemento corresponde a la existencia de un **Padrón desagregado por sexo**. En este rubro se otorgó una valoración de tres puntos debido a que la UTRM cuenta con herramientas informáticas (Sistema SIU) que permiten identificar a la población estudiantil por sexo. No obstante, la información disponible se encuentra asociada sólo a una perspectiva de control escolar, es decir, aunque existe capacidad técnica para generar información diferenciada, aún no se aprovecha plenamente para fines de monitoreo y evaluación de resultados.

El tercer elemento evaluado fue la implementación de **Acciones afirmativas** o mecanismos de operación inclusiva. Este componente

obtuvo una valoración de cuatro puntos, siendo el aspecto mejor calificado, toda vez que se reconoce la existencia de talleres dirigidos a mujeres, acciones de sensibilización, apoyo psicológico, tutorías y diversas estrategias orientadas a fortalecer la igualdad de oportunidades. Sin embargo, la evaluación también identificó que dichas acciones carecen de mecanismos formales que garanticen su permanencia y que aún existen áreas de oportunidad para atender necesidades específicas de mujeres con responsabilidades de cuidado o con condiciones particulares de vulnerabilidad.

Finalmente, se evaluó la incorporación de **Indicadores de género** en la Matriz de Indicadores para Resultados. Este elemento obtuvo una valoración de dos puntos debido a que únicamente se identificó un indicador de nivel Actividad relacionado con la realización de talleres dirigidos a mujeres. No obstante, no existen indicadores estratégicos en los niveles de Propósito o Componentes que permitan medir el avance en la reducción de brechas de género o el impacto de las acciones implementadas sobre la población femenina. Esta situación limita significativamente la capacidad del programa para demostrar resultados y generar evidencia sobre su contribución a la igualdad sustantiva.

En conclusión, la evaluación muestra que el Programa Presupuestario ha iniciado un proceso de incorporación de la perspectiva de género, pero aún enfrenta desafíos importantes para consolidar un modelo de gestión que permita identificar, atender y reducir de manera efectiva las brechas existentes entre mujeres y hombres en el acceso y

trayectoria de los servicios educativos brindados por la UTRM.

V.3 Síntesis del análisis de género

El Programa Presupuestario E011 Educación Superior, presenta un nivel de madurez y transversalización de la perspectiva de género Medio (50 por ciento) debido a que, si bien se identifican acciones en favor de las mujeres, no existe una institucionalización del enfoque de género dentro de los instrumentos de diseño, gestión y evaluación del Programa Presupuestario.

De manera integral, la valoración obtenida refleja que la UTRM cuenta con capacidades institucionales y experiencias operativas que pueden servir como punto de partida para fortalecer la transversalización de la perspectiva de género. Sin embargo, la incorporación actual se encuentra concentrada en acciones específicas y no en una estrategia integral de gestión basada en resultados.

Para avanzar hacia niveles superiores de madurez será necesario fortalecer el diagnóstico, generar información sistemática desagregada por sexo, incorporar indicadores estratégicos de género en la MIR y formalizar las acciones afirmativas mediante instrumentos normativos y operativos, para transitar de un enfoque reactivo hacia un modelo de gestión orientado a resultados con perspectiva de género.

V.4 Recomendaciones en materia de género

Para mitigar las brechas identificadas y fortalecer la igualdad sustantiva en la operación del Programa, se emiten las siguientes recomendaciones:

R12. Fortalecer el Diagnóstico del Programa para incorporar la perspectiva de género

Ampliar el Diagnóstico del Programa Presupuestario, considerando no sólo la desagregación de la información estadística por sexo, sino incluyendo un análisis sobre las brechas existentes en el ingreso, trayectoria y egreso de las estudiantes mujeres, para asegurar que se identifiquen y cuantifiquen las brechas existentes entre hombres y mujeres.

Es importante fortalecer la evidencia de la identificación de las causas estructurales de la desigualdad, para plasmarlas en el correspondiente Árbol de Problemas y diseñando intervenciones específicas para atenderlas (Árbol de objetivos).

Un primer insumo a considerar puede ser la evaluación diagnóstica que se aplica al ingresar a la UTRM, sin embargo, es altamente recomendable la aplicación de una encuesta diagnóstica en materia de equidad, para identificar las desigualdades sociales, económicas, de responsabilidades y cargas de trabajo específicas de las mujeres, así como la prevalencia de condiciones de exclusión y barreras estructurales limitantes.

R13. Establecer indicadores estratégicos y metas desagregadas por sexo en la MIR

Actualizar la MIR para incorporar, preferentemente en el nivel Componente, indicadores con enfoque de género, alineados con la normativa federal y estatal en materia de igualdad sustantiva, a fin de medir resultados e impactos en la reducción de desigualdades.

Adicionalmente, se deberá fortalecer el monitoreo de género, como parte del sistema institucional, para generar y utilizar información desagregada por sexo para la toma de decisiones y la mejora continua.

R14. Documentar acciones afirmativas de equidad de género

Establecer lineamientos, políticas, protocolos, criterios y procedimientos que reflejen las acciones afirmativas implementadas en materia de equidad de género, así como las buenas prácticas desarrolladas en la UTRM, tales como el otorgamiento de talleres de temas como emprendimiento o desarrollo de habilidades numéricas y tecnológicas, la difusión focalizada o el apoyo psicológico, para transitar de acciones aisladas, hacia una estrategia integral de transversalización de la perspectiva de género, vinculada con los procesos de planeación, operación, seguimiento y evaluación del Programa Presupuestario.

Asimismo, se deberá fortalecer el uso de lenguaje inclusivo en todos los procesos, establecer protocolos de actuación en caso de acoso o violencia, la habilitación de espacios seguros y condiciones de estructura con base en las necesidades detectadas, por ejemplo, iluminación, sanitarios, espacios para personas cuidadores, entre otras.

La documentación de acciones debe ir acompañada invariablemente de la formación y/o sensibilización hacia las personas que intervienen directa e indirectamente en la prestación de servicios educativos, de modo que se homologuen criterios de actuación en todos los niveles.

VI. Hallazgos y resultados

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

Como resultado del ejercicio de evaluación, se emitieron **14 recomendaciones** para orientar la mejora de la intervención, las cuales cumplen con **seis criterios de calidad**: en primer lugar, **Relevancia**, enfocándose en la atención de problemáticas sustantivas del Programa; **Viabilidad**, para ejecutarse de manera factible con los recursos financieros, humanos, tecnológicos y de tiempo disponibles; **Claridad**, de modo que la propuesta define con precisión la acción requerida y el actor responsable de su ejecución; **Pertinencia** con la realidad operativa del Programa; **Enfoque a resultados**, orientado a generar un impacto directo en el cumplimiento de las metas e indicadores de desempeño; y **Perspectiva de género**, para identificar y mitigar las brechas de acceso, asimetrías de tiempo o cargas de cuidado que afecten diferenciadamente a la población.

Estas recomendaciones se desglosan en el Cuadro 8 en el que cada hallazgo se vincula con su respectiva propuesta de mejora, las cuales se clasifican según el ámbito de impacto en los siguientes rubros:

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

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

Cuadro 8. Recomendaciones.

Hallazgos	Recomendaciones	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
1. Inconsistencias en el planteamiento del problema, la información que lo sustenta en los documentos programáticos.	R1. Reformular el problema central para expresar con mayor precisión la situación que se pretende atender.	Normativa / Metodológica	Alta	Dirección de Planeación y Evaluación	No aplica
2. Factores causales del problema endebles e inconstancias técnicas en la redacción, al plantearse como ausencia de bienes o servicios específicos.	R2. Mejorar la integración del Árbol de problemas, fortaleciendo la relación causal, atendiendo la congruencia y redacción como una condición negativa, deficiente o insatisfactoria.	Normativa / Metodológica - Técnica	Media	Dirección de Planeación y Evaluación	Permite identificar posibles diferencias causales del rezago entre hombres y mujeres
3. Deficiencias en la caracterización y cuantificación de las poblaciones abordadas por el Programa Presupuestario, tanto de referencia, como potencial y objetivo.	R3. Documentar la metodología de caracterización y cuantificación de la población potencial y objetivo del Programa.	Normativa / Operativa	Alta	Dirección de Planeación y Evaluación / Dirección Académica	Sienta las bases para identificar brechas de acceso y permanencia entre mujeres y hombres desde el diseño del Programa.
4. Insuficiente justificación	R4. Documentar los	Normativa /	Media	Dirección de	No aplica

teórica o empírica que sustente la efectividad de los mecanismos de intervención.	criterios y fuentes de información utilizados para justificar las intervenciones del programa.	Operativa		Planeación y Evaluación	
5. Carencia de una estrategia de cobertura de mediano y largo plazo.	R5. Diseñar y documentar una estrategia de cobertura que muestre, al menos, la evolución proyectada de la población objetivo y metas de cobertura anuales al cierre de la administración.	Operativa	Media	Dirección de Planeación y Evaluación	Mantiene visibles las proporciones de mujeres y hombres atendidos a lo largo del tiempo No aplica
6. Inconsistencias en la correspondencia de Árbol de problemas a Árbol de Objetivos y MIR.	R6. Fortalecer la alineación metodológica entre el árbol de problemas, árbol de objetivos y la MIR, para asegurar una adecuada correspondencia de sus elementos.	Normativa / Metodológica	Media	Dirección de Planeación y Evaluación	No aplica
7. Deficiencias en rigor metodológico y sintaxis del Resumen Narrativo de nivel Propósito, Componente y	R7. Revisar redacción y asegurar el cumplimiento del rigor metodológico y la sintaxis gramatical del Resumen	Normativa / Metodológica	Media	Dirección de Planeación y Evaluación	No aplica

Actividades de la MIR.	Narrativo de los objetivos de la MIR.				
8. Deficiencias en la lógica causal debido a las inconsistencias en el planteamiento del problema.	R8. Fortalecer la lógica vertical y horizontal de la MIR, para asegurar que el diseño del programa sea coherente y medible.	Normativa / Metodológica	Alta	Dirección de Planeación y Evaluación	No aplica
9. Inconsistencias en el cumplimiento de los criterios CREMA de algunos indicadores de la MIR.	R9. Asegurar la calidad técnica de los indicadores establecidos en la MIR, revisando la correspondencia con el factor relevante y disponibilidad de medios de verificación.	Normativa / Metodológica	Media	Dirección de Planeación y Evaluación	Permite identificar posibles diferencias causales del rezago entre hombres y mujeres
10. Limitada correspondencia entre la operación real de la UTRM y su MIR.	R10. Documentar criterios sobre los procesos operativos de la UTRM para justificar las intervenciones. Fortalecer con capacitación al personal.	Normativa	Media	Dirección de Planeación y Evaluación / Dirección Académica	No aplica
11. Difícil acceso a la información estadística y reportes de avance de indicadores	R11. Garantizar disponibilidad de los medios de verificación e implementar políticas sobre	Normativa / Operativa	Media	Dirección de Planeación y Evaluación /	Permite identificar posibles diferencias causales del rezago entre

(página en proceso de actualización).	la actualización y publicación de la información en repositorios institucionales.			Departamento de Prensa y Difusión	hombres y mujeres
12. No cuenta con un diagnóstico en el que se visibilicen las brechas de género y las acciones realizadas para reducirlas.	RI2. Fortalecer el Diagnóstico del Programa para incorporar la perspectiva de género.	Normativa	Alta	Dirección de Planeación y Evaluación	Integra la perspectiva de igualdad en las políticas, programas y acciones.
13. La MIR no contiene indicadores al menos de Componente, sobre brechas de género y en general, los reportes de avances no muestran información desagregada por sexo.	RI3. Establecer indicadores estratégicos y metas desagregadas por sexo en la MIR.	Normativa	Media	Dirección de Planeación y Evaluación	Contribuye a identificar brechas de desigualdad y evaluar el impacto de las políticas públicas.
14. Aun cuando implementan acciones afirmativas de perspectiva de género, no se encuentran documentadas.	RI4. Documentar acciones afirmativas de equidad de género	Normativa / Operativa	Alta	Dirección de Planeación y Evaluación / Dirección Académica	Integra la perspectiva de igualdad en las políticas, programas y acciones.

Fuente: Elaboración propia.

Derivado del análisis **al diseño, la operatividad y la perspectiva de**

género del Programa Presupuestario E011 Educación Superior, se emitieron **14 recomendaciones**: nueve derivadas del análisis del diseño del Programa Presupuestario, dos de la Identificación y análisis de procesos y tres de la Matriz de Análisis de Género. Estas propuestas tienen como propósito fundamental atender las áreas de mejora del desempeño de la intervención gubernamental. Cada una de estas directrices fue estructurada garantizando su estricto apego a los **seis** criterios de calidad exigidos por los Términos de Referencia (relevancia, viabilidad, claridad, pertinencia, enfoque a resultados y perspectiva de género) tal como se detalla a continuación:

La recomendación **uno**, relativa a reformular el problema central para expresar con mayor precisión la situación que se pretende atender es de gran **relevancia** porque corrige la falla de origen de toda la cadena de planeación, un problema mal planteado invalida la lógica del Fin, el Propósito y los Componentes de la MIR, por lo que su atención es sustantiva. Es **viable** porque su implementación si bien requiere de un esfuerzo de coordinación y conciliación de la UTRM con SEQ, no requiere presupuesto adicional, y existe una propuesta de redacción para su consideración en el próximo ciclo de actualización de la MIR. Muestra **claridad** porque define con precisión el texto a adoptar si se desea abordar el problema desde la perspectiva de abandono escolar. Asimismo, para ser **pertinente** con la realidad operativa, en vinculación con la recomendación R10, es necesario documentar los criterios de operación con base en el ciclo de trayectoria educativa. Muestra **enfoque a resultados** debido a que, al corregir el problema central, se ordena la cadena causal completa,

lo que permite que los indicadores de la MIR midan efectivamente el logro de objetivos. La **perspectiva de género**, no aplica directamente.

La recomendación **dos**, relativa a mejorar la relación causal del problema, muestra **relevancia** porque corrige inconsistencias metodológicas sustantivas y es **viable** porque se apoya en una propuesta por parte del equipo evaluador, por lo que su implementación es de bajo costo y corto plazo. De igual forma muestra **claridad**, porque propone el árbol de causas a adoptar, al mismo tiempo que es **pertinente** debido a que aborda el objetivo del PED en relación a la tasa de abandono. En este sentido, al delimitar correctamente las causas, se fortalece la capacidad del Programa para monitorear los factores que inciden en el cumplimiento de metas, es decir, su **enfoque a resultados**. De igual forma, al delimitar con precisión a la población afectada y evitar sesgos en la redacción, se sientan las bases para identificar, de manera diferenciada entre mujeres y hombres, las causas del abandono, incidiendo en un futuro en la **perspectiva de género**.

La recomendación **tres**, se refiere a documentar por escrito la fuente de información, criterios de selección, método de cálculo, área responsable y periodicidad de actualización utilizados para cuantificar las poblaciones de referencia, potencial y objetivo, incluyendo su desagregación geográfica y por sexo, es **relevante** porque no fue posible constatar el método de cuantificación de la población objetivo ni explicar discrepancias entre fuentes, lo que compromete la credibilidad del diseño. Es **viable** con los sistemas de información ya disponibles (SIU, SIGE,

Sistema Estadístico 911), sin inversión adicional, solo requiere tiempo del personal de la Dirección de Planeación y Evaluación para sistematizar criterios ya utilizados de manera implícita. Es **clara** porque detalla con precisión qué debe documentarse y propone una definición operativa de las tres poblaciones. Es **pertinente** porque se apoya en fuentes de información ya existentes y utilizadas por la UTRM, sin requerir el desarrollo de nuevos instrumentos. Una cuantificación transparente y homologada de poblaciones permite medir con mayor precisión la cobertura efectiva del Programa, por lo que se **enfoca a resultados**, y en relación a la **perspectiva de género**, porque al realizar la desagregación por sexo, se sientan las bases para identificar brechas de acceso y permanencia entre mujeres y hombres desde el diseño del Programa.

La recomendación **cuatro**, enfocada en vincular las causas identificadas con la evidencia que respalda la efectividad de la intervención correspondiente, es **relevante** porque atiende la debilidad que compromete la racionalidad de por qué el programa realiza ciertas actividades y no otras. Muestra **viabilidad** debido a si bien requiere tiempo para el análisis, no precisa de un presupuesto adicional. Es **clara** en función de que define la acción y el mecanismo, al tiempo de ser **pertinente** porque es coherente con prácticas vigentes en la UTRM; se **enfoca en resultados** al evitar actividades inerciales sin impacto medible, y ofrece la oportunidad de documentar por qué se seleccionan acciones específicas dirigidas a mujeres, fortaleciendo la **perspectiva de género**.

La recomendación **cinco**, sobre documentar una estrategia de

cobertura a mediano y largo plazo, es **relevante** por ser indispensable para un Programa cuyo objetivo es estratégico a nivel estatal. Es **viable** debido a que la información necesaria ya existe en fuentes oficiales (estadísticas SEQ), por lo que la recomendación implica esencialmente un ejercicio de coordinación interinstitucional, sin costo presupuestal relevante. De igual forma muestra **claridad**, porque especifica la acción y el responsable, con un producto identificable. Esta recomendación es **pertinente operativamente**, porque responde a la brecha real entre población potencial y objetivo, evitando que el Programa opere sin un horizonte de convergencia definido. Su **enfoque a resultados** es claro, debido a que permite planificar metas de cobertura de mediano y largo plazo con mayor precisión, fortaleciendo la vinculación entre la planeación estratégica y el cumplimiento de indicadores. En relación a la **perspectiva de género**, al documentar la evolución con series desagregadas por sexo, mantiene visibles las proporciones de mujeres y hombres atendidos a lo largo del tiempo, insumo necesario para las recomendaciones de género.

La recomendación **seis**, también es metodológica y se refiere a fortalecer la alineación entre el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la MIR. Es **relevante** debido a que la MIR omite incorporar elementos importantes de la problemática, asimismo, es **viable** porque es un trabajo técnico interno que puede ejecutarse en el mismo ejercicio de actualización de la MIR. Es **clara**, pues define la acción concreta y al responsable, además mostrar **pertinencia** con la realidad operativa, pues reconoce, con base en la evidencia documental, que algunas actividades actuales presentan una vinculación solo parcial con las causas indirectas

identificadas. Su **enfoque a resultados** permite garantizar que la MIR refleje de manera integral lo que el Programa efectivamente ejecuta, y el **enfoque de género** no aplica directamente, aunque puede reflejarse en la cadena causal y en la MIR.

La recomendación **siete**, relativa a mejorar la redacción del Resumen Narrativo de objetivos de la MIR, es relevante debido a que busca corregir un incumplimiento de sintaxis metodológica que dificulta identificar con claridad la contribución del Programa al objetivo superior; es **viable** porque se trata de un ejercicio de redacción técnica, es **clara** porque ofrece una redacción a incorporar por parte de la Dirección de Planeación y Evaluación, aun cuando requiere de un ejercicio de coordinación con SEQ. Asimismo, es **pertinente** con la realidad operativa al alinear el lenguaje técnico de la MIR con la operación real y busca facilitar que el personal operativo comprenda con precisión qué debe entregar y qué resultado se espera, con lo que se cumple el **enfoque a resultados**. La redacción propuesta mantiene el lenguaje incluyente ya utilizado en la operación consolidando la **perspectiva de género** en el nivel estratégico del diseño.

La recomendación **ocho**, relativa a fortalecer la lógica vertical y horizontal, se relaciona directamente con la Recomendación R2, y es **relevante** porque atiende debilidades sustantivas verificadas: supuestos redundantes con la propia actividad y medios de verificación con enlaces rotos que afectan directamente la comprobación del cumplimiento de metas. Es **viable** porque requiere principalmente trabajo técnico de revisión y actualización de enlaces y supuestos, en coordinación con el

área de sistemas para habilitar vínculos directos, factible en el corto plazo, resultando en una propuesta **clara**. De igual forma es pertinente porque responde a hallazgos concretos y verificados en campo durante la evaluación; de igual forma, muestra **enfoque a resultados**, debido a que una MIR con lógica vertical y horizontal sólida, garantiza un seguimiento confiable de metas y resultados verificables externamente, fortaleciendo la rendición de cuentas basada en evidencia. Al garantizar medios de verificación accesibles, se sientan condiciones necesarias para incorporar indicadores de género que puedan ser efectivamente monitoreados y verificados por actores externos (**perspectiva de género**).

La recomendación **nueve**, relativa a la calidad técnica de los indicadores de la MIR conforme a los criterios CREMA, es **relevante**, porque atiende el hallazgo de que algunos indicadores no miden adecuadamente el factor relevante de los objetivos que buscan valorar, lo que compromete la utilidad del sistema de monitoreo; muestra **viabilidad**, pues la revisión CREMA se apoya en fuentes de información ya generadas por la UTRM; es **clara**, pues especifica la acción y sugiere una mejora puntual a implementar por parte de la Dirección de Planeación y Evaluación. Asimismo, tiene **pertinencia** con la realidad operativa, pues se basa en información administrativa real generada de manera periódica y su **enfoque a resultados** se relaciona directamente con la capacidad de monitoreo y evaluación del desempeño del Programa. Esta recomendación constituye el prerrequisito técnico para la recomendación de género relativa a la desagregación por sexo los indicadores de la MIR, atendiendo a la **perspectiva de género**.

La recomendación **diez**, derivada del análisis de procesos, se refiere a documentar claramente la operación específica de la UTRM con base en el ciclo educativo, así como fortalecer la capacitación especializada en MML para el personal que participa en la integración del Programa Presupuestario. Es de alta **relevancia** porque atiende un hallazgo sustantivo: los ajustes anuales de criterios por parte de SEFIPLAN y la perspectiva global de la SEQ han generado inconsistencias metodológicas al aplicar la “MML Inversa”, por lo que documentar criterios propios de la UTRM reduce su vulnerabilidad ante cambios normativos externos.

La recomendación **once**, reitera la importancia de contar con medios de verificación adecuados como parte de la consolidación operativa de los procesos, por lo cual, busca garantizar la disponibilidad de los mismos, con criterios de actualización, publicación y resguardo. En ese sentido, la recomendación resulta **relevante** porque atiende un hallazgo transversal identificado también en el análisis de diseño; es **viable** porque la implementación de políticas y la habilitación de repositorios institucionales es técnicamente factible con la infraestructura tecnológica ya existente en la UTRM; es clara al especificar la acción y el mecanismo correspondiente. Es **pertinente**, pues corrige un problema operativo real y verificado durante la evaluación, respondiendo a una necesidad concreta y actual de la gestión documental del Programa. Su **enfoque a resultados** deriva de la que la disponibilidad de medios de verificación es condición indispensable para que el cumplimiento de metas e indicadores pueda comprobarse externamente, fortaleciendo la credibilidad de los resultados reportados y, finalmente, se relaciona con la **perspectiva de**

género, pues es condición previa indispensable para que, una vez incorporados indicadores de género en la MIR, su cumplimiento pueda ser efectivamente verificado y auditado por instancias externas e internas.

La recomendación **doce**, atiende a los resultados de la matriz de análisis de género y se refiere a documentar el análisis de brechas por sexo en el Diagnóstico del Programa Presupuestario, resultando de **relevancia**, por la importancia de contar con un Diagnóstico con análisis de las brechas de género a atender. Es **viable**, pues la información de base ya existe en sistemas de control escolar; la recomendación implica un ejercicio de análisis técnico adicional, factible con el personal actual de la Dirección de Planeación y Evaluación, sin presupuesto adicional relevante. Es **clara**, pues define con precisión la acción y su responsable. La **pertinencia** con la realidad operativa se observa al considerar la composición real y cambiante de la población atendida. A partir del análisis de brechas, su **enfoque a resultados**, permite establecer metas explícitas orientadas al cierre de brechas. Finalmente, es la recomendación con mayor impacto en la **perspectiva de género**, pues transforma datos ya desagregados en un análisis explícito de brechas, condición previa para orientar acciones afirmativas focalizadas.

La recomendación **trece** se refiere a la desagregación por sexo en los indicadores de la MIR; cobra **relevancia** debido a que la metodología señala que deben existir indicadores a nivel Componente o Propósito que midan la reducción de brechas entre mujeres y hombres. Es **viable** en el corto plazo porque cuentan con fuentes de información que generan los datos desagregados por sexo. Es **clara**, toda vez que especifica con

precisión la acción a realizar y el área responsable. Se confirma su **pertinencia** con la realidad operativa, pues se apoya en una fuente de información ya validada y utilizada operativamente por el Programa, evitando duplicar esfuerzos de captura. Al monitorear de manera directa las metas desagregando la información entre mujeres y hombres, se confirma su **enfoque a resultados**, fortaleciendo la **perspectiva de género**, convirtiéndose en una acción nuclear de transversalización de género en los instrumentos de planeación y rendición de cuentas.

La recomendación **catorce** consiste en documentar las acciones afirmativas de equidad de género ya implementadas en la UTRM, resultando **relevante** para atender la ausencia de documentación formal de buenas prácticas que actualmente operan de manera informal; muestra **viabilidad** porque se basa en prácticas ya vigentes, su costo principal es el tiempo institucional requerido para sistematizarlas y para la formación y sensibilización del personal que debe acompañarlas. Es **clara**, pues especifica el contenido esperado y al responsable de su ejecución. Es **pertinente** con la realidad operativa, toda vez que recoge prácticas reales observadas en campo; se **enfoca a resultados** pues asegura la sostenibilidad y homologación de los criterios de atención en todos los niveles, lo que fortalece la calidad y consistencia del servicio y tiene el mayor alcance transformador en materia de **perspectiva de género**, pues convierte prácticas discrecionales en una política institucional formal, condición necesaria para garantizar su continuidad en el tiempo.

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 el entorno interno y externo del **Programa Presupuestario E011 Educación Superior**, cuyos resultados consolidados se desglosan en el Cuadro 9. Mediante esta matriz, se ofrece un diagnóstico de la situación actual del Programa, que facilitará identificar líneas de acción que potencien las capacidades institucionales frente al entorno, mitiguen vulnerabilidades y orienten la toma de decisiones para el fortalecimiento del programa.

Las cuatro dimensiones estratégicas que reflejan la realidad operativa del Programa se refieren, en el ámbito interno, a las Fortalezas normativas y de alineación estratégica; las Debilidades metodológicas, de gestión y presupuestales, identificadas en la dependencia; por su parte, en el entorno externo, se mapean las Oportunidades de articulación interinstitucional o de mejora, así como las Amenazas derivadas de factores contextuales, geográficos o tecnológicos de la población atendida.

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

Cuadro 9. Matriz del Análisis FODA

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación para la evaluación de procesos	Consideración de género
Fortaleza	Alineación estratégica	El Programa contribuye claramente al logro de los objetivos ODS's, del PND, PED 2023-2027 y el Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el bienestar.	Legitima la intervención frente a instancias de fiscalización y facilita el acceso a fuentes de financiamiento federal, asegurando continuidad programática al estar anclada a instrumentos de planeación de mediano plazo	El anclaje a los ODS 4 y 5 posiciona el cierre de brechas educativas entre mujeres y hombres como objetivo explícito del Programa, aunque este vínculo normativo aún no se traduce en metas específicas de reducción de brechas dentro de la MIR.
Fortaleza	Procesos operativos consolidados	Grado de Consolidación Operativa Muy Alto, sustentado en un marco normativo robusto y un Sistema de Gestión de Calidad.	Reduce la discrecionalidad operativa y homogeniza la aplicación de procedimientos entre las áreas responsables, facilitando la continuidad institucional ante cambios de personal.	El marco normativo ya documentado constituye la base institucional idónea para incorporar formalmente protocolos y acciones afirmativas de género—hoy aplicadas de manera informal.
Fortaleza	Adecuados insumos humanos y de infraestructura	Suficiencia de insumos humanos, la relación alumno-docente es favorable (14.6:1,	Garantiza condiciones adecuadas para la prestación del servicio educativo y otorga margen de crecimiento de	El SIU ya captura la variable sexo en los registros de control escolar, base de datos aprovechable para el monitoreo

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación para la evaluación de procesos	Consideración de género
		dentro del estándar internacional), infraestructura con capacidad instalada superior a la matrícula actual (72% de uso).	matrícula sin requerir inversión adicional inmediata en infraestructura.	de brechas, aunque hoy solo se usa con fines de control escolar.
Fortaleza	Acciones afirmativas para mujeres	Existencia de acciones afirmativas orientadas a mujeres: talleres de robótica, emprendimiento y habilidades tecnológicas, apoyo psicológico, tutorías y campañas de difusión sobre seguridad para mujeres.	Contribuye a la retención de estudiantes al atender necesidades diferenciadas dentro del proceso de Entrega de apoyos, con un indicador de actividad específico en la MIR.	Existen mecanismos que operan de manera informal, sin embargo, no están documentados. Esa sería la vía para sostenerlas.
Oportunidad	Oferta educativa en línea	Modelo educativo con oferta en línea que amplía la cobertura más allá de la delimitación física del municipio de Playa del Carmen, sede única de la UTRM.	Permite atender población fuera del área de influencia inmediata del campus, mitigando la limitada pertinencia territorial de una infraestructura concentrada en un solo municipio.	La modalidad en línea puede reducir barreras de tiempo y desplazamiento para mujeres con responsabilidades de cuidado, aunque el informe no documenta que esta modalidad se dirija o monitoree con ese fin específico.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación para la evaluación de procesos	Consideración de género
Oportunidad	Vinculación interinstitucional	Vinculación interinstitucional vigente con el sector productivo y con dependencias federales y estatales para prácticas profesionales, intercambios y homologación de la MIR.	Amplía las oportunidades de vinculación laboral y prácticas profesionales para los estudiantes, sin requerir presupuesto adicional relevante, aprovechando convenios ya existentes.	Constituye una plataforma institucional que podría ampliarse hacia instancias especializadas en género para diseñar la encuesta diagnóstica de equidad recomendada, sin necesidad de crear nuevas estructuras de coordinación.
Debilidad	Problema central impreciso	Lógica causal insuficiente del problema central: concatena dos ideas (ingreso a educación superior y no conclusión de estudios) sin delimitar con claridad la problemática a abordar, así como la aplicación imprecisa del modelo "MML Inversa".	Genera dispersión de objetivos entre cobertura, permanencia y egreso, dificultando verificar que las actividades del Programa contribuyen efectivamente a resolver un problema específico y complicando la construcción de una MIR coherente.	Al no existir una definición causal precisa del abandono escolar, se limita la posibilidad de identificar si existen factores diferenciados de deserción entre mujeres y hombres y, por tanto, de diseñar intervenciones focalizadas por sexo.
Debilidad	Diagnóstico no aborda brechas de género	El Diagnóstico carece de un análisis sistemático de brechas de género y la MIR	Limita la capacidad del Programa para demostrar resultados diferenciados y	Es la principal debilidad estructural en materia de enfoque de género y sitúa al

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación para la evaluación de procesos	Consideración de género
		no contiene indicadores estratégicos, salvo uno de Actividad sobre talleres para mujeres.	justificar técnicamente intervenciones específicas de equidad.	Programa en un grado de transversalización Bajo.
Debilidad	Procesos de distribución y entrega con límites difusos	Límites operativos difusos entre Distribución y Entrega de apoyos; ausencia de actividades específicas de titulación dentro del Componente 03 (Egreso), al que además se destina menos del 1% del presupuesto.	Dificulta medir con precisión el avance en la etapa de egreso —la más crítica para el cumplimiento del Propósito del Programa— y genera un vacío de información sobre el tiempo real de conclusión del trámite de titulación.	Sin datos ni actividades explícitas sobre titulación, no es posible identificar si existen diferencias entre mujeres y hombres en los tiempos o barreras para obtener su título profesional.
Debilidad	Medios de verificación no disponibles	Medios de verificación no disponibles para consulta pública debido a ajustes en el portal institucional, lo que afecta la transparencia y la validación externa de resultados.	Compromete la trazabilidad de los avances reportados en la MIR y limita la capacidad de auditoría externa sobre el cumplimiento de metas.	Sin medios de verificación accesibles, tampoco es posible validar externamente el cumplimiento del único indicador de género existente (C02A04), debilitando la rendición de cuentas en materia de equidad.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación para la evaluación de procesos	Consideración de género
Amenaza	Recortes y cambios en prioridades presupuestales	Dependencia de recursos federales; ante recortes presupuestales se limitan principalmente las actividades extracurriculares y el mantenimiento de infraestructura.	Pone en riesgo la continuidad de las acciones del Componente 02 (Retención), que concentra el 68.4% del presupuesto y es crítico para evitar el abandono escolar.	Las actividades dirigidas a mujeres suelen ser de los primeros rubros afectados ante recortes, al no estar protegidos por un indicador estratégico ni un lineamiento normativo que garantice su continuidad.
Amenaza	Cuellos de botella en procesos de admisión	Si bien se usa un sistema (SIU) para el registro de solicitudes, la revisión manual puede convertirse en un cuello de botella logístico, con riesgo de errores.	Es una limitante tecnológica que puede retrasar el proceso de selección de nuevo ingreso, incrementando la carga de trabajo administrativo del personal de Servicios Escolares.	Sin protocolos documentados, existe riesgo de que los criterios de revisión no permitan identificar si se afecta de forma diferenciada a mujeres u hombres aspirantes.
Amenaza	Invisibilidad del proceso de titulación	No existe una actividad o indicador formal en la MIR, asociado al proceso de titulación como parte del egreso. En entrevistas se identificó que el principal obstáculo es el examen de inglés	Representa un cuello de botella no reconocido formalmente en la MIR, lo que dificulta dimensionar su impacto real sobre la eficiencia terminal y limita la posibilidad de diseñar una intervención específica para atenderlo.	Al no existir información desagregada por sexo sobre el avance en la titulación, no es posible determinar si esta barrera afecta de manera diferenciada a mujeres y hombres egresados.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación para la evaluación de procesos	Consideración de género
Amenaza	Ajuste en criterios programáticos	El proceso de programación es revisado anualmente, implicando ajustes en criterios; además, la perspectiva global de la SEQ en la aplicación de la "MML Inversa", generan inconsistencias metodológicas recurrentes en la MIR.	La programación obliga a un ejercicio de conciliación técnica anual entre la UTRM y las instancias coordinadoras, que limita la identificación de causas específicas y la aplicación de mecanismos de mejora continua.	Los ajustes normativos externos pueden afectar la institucionalización de los indicadores de género para la MIR, al depender de criterios no controlados por la propia UTRM.

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Conclusiones

De manera general, el funcionamiento operativo del Programa Presupuestario E011 Educación Superior puede valorarse como eficaz, oportuno y suficiente para el logro de sus objetivos institucionales. La evaluación constató que sus procesos se encuentran normados, documentados y son dominados por el personal operativo, con una relación alumno-docente favorable, capacidad instalada suficiente para atender a la población objetivo y sistemas de información que permiten dar seguimiento integral a la trayectoria académica de los estudiantes. En términos generales, los procesos del programa son pertinentes para conducir a los estudiantes a lo largo del ciclo de ingreso, permanencia y egreso. No obstante, esta valoración positiva convive con áreas de oportunidad puntuales, principalmente en materia de diseño y en la disponibilidad pública de medios de verificación y la atención de cuellos de botella como la ausencia de un proceso formal de titulación, que, de no atenderse, podrían erosionar gradualmente la eficacia y oportunidad del Programa.

Entre las principales fortalezas del destacan un marco normativo consolidado, una plantilla docente suficiente, mecanismos de monitoreo institucional a través del Programa Operativo Anual y el SIPPRES, así como instrumentos sistemáticos para medir la satisfacción de estudiantes, egresados y empleadores. Los procesos mejor consolidados son la Planeación estratégica, la Selección de personas beneficiarias y el Control Interno, este último respaldado por el Comité de Control Interno (COCODI). En contraste, las principales debilidades se concentran, por un lado, en el diseño del programa, donde persiste una definición imprecisa del problema central y una aplicación inexacta del modelo de “MML Inversa” que debilita la lógica causal de la MIR; y, por otro, en la operación, donde los procesos de Distribución y Entrega, muestran límites difusos

entre etapas, la articulación es solo parcial y existen cuellos de botella logísticos no visibilizados.

Las propuestas de mayor valor derivadas de la evaluación se orientan, en primer término, a corregir la base metodológica del diseño, condición necesaria para que la medición del desempeño refleje adecuadamente la contribución real del Programa, así como la prioridad de garantizar la disponibilidad y accesibilidad de los medios de verificación, por su alto potencial para fortalecer la transparencia y la toma de decisiones basada en evidencia con un costo de implementación relativamente bajo. En tercer término, se recomienda documentar formalmente los criterios operativos propios de la UTRM, a fin de dotar de mayor estabilidad técnica al Programa frente a cambios en lineamientos externos. El sentido estratégico de estas recomendaciones es doble: por una parte, consolidar la madurez institucional ya alcanzada, y por otra, cerrar las brechas metodológicas y de información que actualmente limitan su capacidad para demostrar y comunicar su valor público.

Finalmente, en materia de perspectiva de género, la evaluación concluye que los procesos del Programa incorporan la perspectiva de género de manera parcial e insuficiente. Se identificaron acciones afirmativas relevantes como talleres, apoyo psicológico y tutorías dirigidas a mujeres, principalmente en los procesos de Difusión y Entrega de Apoyos, sin embargo, éstas no están respaldadas por un diagnóstico sistemático de brechas, por un padrón plenamente aprovechado para fines de monitoreo, ni por indicadores estratégicos desagregados por sexo en la MIR. En consecuencia, persisten brechas en la participación de mujeres y hombres a lo largo del ciclo operativo del Programa, y no es posible acreditar, con la evidencia actual, que las barreras de acceso y de atención diferenciada estén siendo identificadas y atendidas de manera

institucionalizada, por lo que la transversalización de la perspectiva de género constituye una prioridad para la mejora del Programa.

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)	Paola Carrasco Hernández Tania Pérez Peralta
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Universidad Tecnológica de la Riviera Maya
Nombre de la persona titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Francisco Javier del Real Medina
Tipo de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación Directa
Costo total de la evaluación (número y letra)	\$233,000.00 (Doscientos treinta y tres mil pesos 00/100 MXN)
Fuente de financiamiento	Recursos de Libre disposición de origen Estatal 2026

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval). (2018). *Manual para la Evaluación de Procesos de los Programas Sociales*. Coneval.

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

Evaluare. (2026). Entrevistas al Instituto Secretaría de Educación de Quintana Roo. Trabajo de campo de la Evaluación de Procesos.

ILPES-CEPAL. (2015). *Guía metodológica: Diseño y formulación de una matriz de indicadores de desempeño*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) e Instituto Aguascalentense de las Mujeres (IAM). (2008). *Manual Metodológico para la Transversalización de la Perspectiva de Género en el Marco del Modelo de Excelencia*. Gobierno Federal.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2020). *Gobernanza presupuestaria en América Latina: La implementación del presupuesto basado en resultados*. Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública.

Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2023). *Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar 2023-2027*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo, del 23 de mayo de 2023.

Universidad Tecnológica de la Riviera Maya. (2025). *Manual de Organización de la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo, del 31 de julio de 2025.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2023). *Disposiciones generales para la evaluación de los Programas Presupuestarios de la Administración Pública*. SHCP.

Speroni, C., & Martínez, R. (2021). *Metodología para el análisis de procesos en programas públicos: De la teoría a la caja de herramientas*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Anexos

Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
1. Planeación	1.1. Mesas de trabajo con SEQ para integrar diagnóstico	Participar en mesas de trabajo con SEQ y SEFIPLAN para elaborar diagnóstico integral, Árbol de problemas y Árbol de Objetivos, de manera conjunta y homologado en UT's.	Sí. Documentado en el <i>Manual_Manejo_SIPPRES.pdf</i> , el formato <i>MML01 Definición del problema.pdf</i> , <i>MML02 Análisis del problema.pdf</i> , " <i>MML03 Definición del objetivo.pdf</i> " y " <i>MML04 Selección de alternativas.pdf</i> " y la <i>Entrevista_1_UTRM-evaluare (00:13:56)</i> .
	1.2. Alineación estratégica homologada	Participar en mesas de trabajo con todas las UT's, el Fin, Propósito y Componente de MIR, de forma homologada.	Parcial. Documentado en el " <i>Manual Manejo SIPPRES</i> ", " <i>MML05 Estructura Analítica del Programa.pdf</i> ", y <i>Entrevista_1_UTRM (00:11:28)</i> .
	1.3. Identificar capacidad instalada de atención	Definir población objetivo a atender, de acuerdo a capacidad instalada de la Institución.	Parcial. Documentado en <i>Entrevista_1_UTRM-evaluare (00:14:21)</i> .
	1.4. Definición de actividades operativas e indicadores	Convocar a áreas operativas de la UTRM para establecer Actividades de MIR de acuerdo a responsabilidades (Formato 4 x 4).	Sí. Documentado en el <i>Manual de Manejo del SIPPRES</i> , <i>MML06 Matriz de Indicadores para Resultados.pdf</i> , <i>MML07 Cédula de Evaluación Programática de Indicadores y Fichas Indicadores</i> y <i>Entrevista_1_UTRM-evaluare (00:11:06)</i> .
	1.5. Presupuestación	Analizar con áreas operativas, piso presupuestal para distribuir presupuesto por Componente, generando reportes de asignación presupuestal firmados.	Sí. Documentado en el <i>Manual de Manejo del SIPPRES</i> y en la <i>Entrevista_1_UTRM – evaluare (00:25:10)</i> .

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	2.1. Campañas de difusión	Realizar calendario anual de campañas de difusión, promoción y captación de alumnos, definiendo plazos, temas a difundir y medios de comunicación.	Sí. Documentado en el <i>Reglamento de campaña de difusión y captación de alumnos de la UTRM y Entrevista_2_UTRM - evaluare (00:06:53).</i>
2. Difusión	2.2. Campañas de promoción	Realizar actividades para la promoción de la UTRM, a través de ferias, visitas guiadas, visitas a preparatorias, redes sociales, etc.	Sí. Documentado en el <i>Reglamento de campaña de difusión y captación de alumnos de la UTRM y Entrevista_2_UTRM - evaluare (00:11:43).</i>
	2.3. Campañas de captación	Activar la liga para iniciar el periodo de captación de alumnos de nuevo ingreso.	Sí. Documentado en el <i>Reglamento de campaña de difusión y captación de alumnos de la UTRM, y Entrevista_2_UTRM - evaluare (00:16:37).</i>
	2.4. Análisis de resultados de campaña	Medir resultados de la campaña de captación, con el incremento en la inscripción, así como impacto de la promoción realizadas para identificar mejoras.	Sí. Documentado en el <i>Reglamento de campaña de difusión y captación de alumnos de la UTRM, y Entrevista_2_UTRM - evaluare (00:28:37).</i>
3. Solicitud	3.1. Pre-registro de aspirantes en el SIU	Realizar pre-registro en SIU con CURP, datos de contacto y carrera elegida, documentos (acta de nacimiento, CURP, NSS, fotografía, antecedente académico); la UTRM envía guía de estudio a solicitante.	Sí. Documentado en el Manual de procedimientos de la UTRM, y <i>Entrevista_4_UTRM - evaluare (00:03:59).</i>
	3.2. Evaluación diagnóstica	Aplicar encuesta de evaluación diagnóstica a los estudiantes que	Sí. Documentado en el <i>Reglamento de campaña de difusión y captación de alumnos de la UTRM, y</i>

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
		solicitaron admisión a la UTRM.	<i>Entrevista_2_UTRM – evaluar (00:30:12).</i>
4. Selección de personas beneficiarias	4.1. Validación de solicitud de registro	Revisar documentos y habilitar ficha de pago para realizar registro de aspirantes en plataforma CENEVAL, una vez cotejado el pago.	Sí. Documentado en el <i>Reglamento Académico y de Becas de la UTRM</i> , y <i>Entrevista_4_UTRM – evaluar (00:07:18).</i>
	4.2. Aplicación de examen a aspirantes	Definir logística (espacio físico, responsables), para aplicación de exámenes.	Sí. Documentado en el <i>Reglamento Académico y de Becas de la UTRM</i> , y <i>Entrevista_4_UTRM – evaluar (00:10:50).</i>
	4.3. Publicación de resultados de admisión	Actividad 4.1.5: Comunicar a los estudiantes admisión, grupo y demás información para inicio.	Sí. Documentado en el <i>Reglamento Académico y de Becas de la UTRM</i> , y <i>Entrevista_4_UTRM – evaluar (00:19:50).</i>
5. Producción o generación de Apoyos	5.1. Determinar oferta académica	Revisar y actualizar la pertinencia de plan de estudios de acuerdo a directrices nacionales y necesidades del entorno.	Sí. Documentado en el <i>Reglamento Académico y de Becas de la UTRM</i> , y <i>Entrevista_3_UTRM – evaluar (00:16:03).</i>
	5.2. Planeación de servicios académicos	Programar horarios, asignar docentes y salones de cada carrera, para cada periodo de clases.	Sí. Documentado en el Manual de procedimientos, <i>Reglamento Académico y de Becas de la UTRM</i> , y <i>Entrevista_4_UTRM – evaluar (00:22:40).</i>
	5.3. Habilitar infraestructura académica y servicios generales	Dotar a la institución de infraestructura y equipamiento para el otorgamiento de servicios educativos (salones, laboratorios,	Sí. Documentado en planos de la institución, diversos contratos y <i>Entrevista_4_UTRM – evaluar (00:22:40).</i>

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
		etc.), así como servicios de seguridad.	
	5.4. Gestión de recursos financieros	Distribuir presupuesto a actividades de acuerdo a metas y prioridades, analizando el resultado del ejercicio del gasto y monto autorizado para el rediseño presupuestal anual.	Sí. Documentado en el Manual de Procedimientos, diversos contratos de prestación de bienes y servicios, <i>Reglamento Académico y de Becas de la UTRM y Entrevista_1_UTRM-evaluare (00:56:00).</i>
6. Distribución de Apoyos	6.1. Entrega de becas de apoyo alimentario	Otorgar vales para apoyo alimentario (comida en el comedor escolar) a estudiantes de bajos ingresos y que vivan en zonas de atención prioritaria.	Sí. Documentado en el Reglamento Académico y de Becas de la UTRM y Entrevista_2_UTRM- evaluare (00:43:57).
7. Entrega de Apoyos	7.1. Oferta educativa de acuerdo a plan de estudios	Impartir asignaturas de acuerdo a plan de estudios y modelo tecnológico (TSU / Licenciatura).	Sí. Documentado en el Reglamento Interior de la UTRM, Reglamento Académico y de Becas de la UTRM y Entrevista_3_UTRM (00:19:58).
	7.2. Seguimiento académico	Otorgar seguimiento académico a la trayectoria de los estudiantes, a través del programa de tutorías y mecanismos de apoyo psicológico.	Sí. Documentado en el " <i>Reglamento Académico y de Becas de la UTRM</i> ", y Entrevista_3_UTRM – evaluare (00:30:15).
	7.3. Actividades extracurriculares para estudiantes	Promover la retención de estudiantes a través de actividades extracurriculares como eventos deportivos, culturales, talleres, cursos, becas de exención de pago.	Sí. Evidencia: " <i>Reglamento Académico y de Becas de la UTRM</i> ", " <i>Entrevista_3_UTRM (00:22:39).</i> "

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo e apoyos	7.4. Acciones afirmativas para mujeres	Brindar talleres y cursos para mujeres estudiantes, a fin de contribuir a reducir brechas de género en la trayectoria educativa de los estudiantes.	Parcial. Documentado como una Actividad de la MIR y referido como una buena práctica en <i>Entrevista_3_UTRM – evaluare (00:30:15).</i>
	7.5. Prácticas profesionales y estadías	Promover la vinculación con el sector privado para intercambios y prácticas profesionales para los estudiantes.	Sí. Documentado en el <i>Manual de Procedimientos de la UTRM y Entrevista_3_UTRM - evaluare (01:11:43)</i>
	8.1 Seguimiento a egresados	Supervisar la cobertura de los servicios universitarios a través de la aplicación de encuestas de seguimiento a egresados y empleadores, para medir satisfacción del servicio y de la formación de estudiantes	Sí. Documentado en el <i>Manual de Procedimientos de la UTRM y Entrevista_3_UTRM - evaluare (00:52:45).</i>
9. Control Interno	8.2. Gestión de Titulación	Facilitar la conclusión del trámite de Titulación por parte de los egresados, brindando apoyos como cursos de inglés (educación continua),	Sí. Documentado en el Reglamento de Titulación de la UTRM, <i>Manual de Procedimientos de la UTRM, Entrevista_3_UTRM (00:10:09), y Entrevista_4_UTRM (00:40:25).</i>
	9.1 Medición del desempeño (monitoreo de indicadores)	Realizar el monitoreo trimestral de resultados de indicadores de la MIR estatal, registrando avances en el SIPRESS, así como en el reporte de avances del POA federal.	Sí. Documentado en los <i>Lineamientos de programación y presupuestación 2025 y en la Entrevista_1_UTRM (00:33:44)</i>

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	9.2. Medición y evaluación de la calidad (SGC)	Implementar el Sistema de Gestión de Calidad para llevar a cabo la evaluación, seguimiento e implementación de evaluaciones internas y externas y atención a recomendaciones y acciones de mejora.	Sí. Documentado en el Manual de Procedimientos de la UTRM, y Entrevista_3_UTRM-evaluare (00:36:27).
	9.3. Seguimiento de la gestión	Realizar el reporte trimestral de la gestión, presentando en sesión de COCODI: ejercicio de recursos, gestión de riesgos de TI y seguridad de datos, desempeño, transparencia y rendición de cuentas.	Sí. Documentado en los Lineamientos de Programación y Presupuestación, actas de sesión del Comité de Control Interno y Entrevista_1_UTRM-evaluare (00:57:21).

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
1. Descripción de componentes e Involucrados: ¿Se encuentra definida la secuencia de actividades, componentes y actores responsables del proceso?	Todos los procesos del MGP	Sí. El programa cuenta con una estructura normativa y organizacional que define las responsabilidades de las áreas participantes, principalmente en su Reglamento Interior, complementado por reglamentos específicos que regulan procesos académicos, de becas, difusión y vinculación.
2. Consistencia con indicadores: ¿Existe una consistencia clara entre la operación real del proceso y los indicadores de gestión de la MIR?	Planeación, Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, control interno	Parcial. Los indicadores presentan una correspondencia parcial con la operación, toda vez que los procesos operativos responden a las actividades sustantivas desarrolladas por la UTRM, sin embargo, los indicadores estratégicos de Fin y Propósito de la MIR, corresponden a mediciones estatales que no reflejan de manera específica la contribución del programa a la educación superior.
3. 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 del MGP	Parcial. Los procesos están definidos normativamente, aunque en la operación, los límites son difusos entre las actividades de las etapas de la trayectoria académica, principalmente entre aquellas para favorecer la permanencia y el egreso.
4a. Insumo - Tiempo: ¿El tiempo real de ejecución del proceso es el adecuado y se apeg a la planificación oficial del programa?	Solicitud, Producción, Distribución y Entrega de Apoyos	Parcial. Mientras los procedimientos de ingreso cuentan con calendarios claramente definidos, las acciones dirigidas a la

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
		permanencia y egreso, requieren horizontes temporales superiores al ejercicio fiscal anual, por lo cual, no es posible que se ajusten a la planeación anual del Programa Presupuestario.
4b. Insumo - Personal: ¿El personal operativo es suficiente en cantidad, cuenta con el perfil técnico idóneo y recibe capacitación continua?	Solicitud, Producción, Distribución y Entrega de Apoyos	Sí. La institución dispone de personal académico suficiente, con una relación alumno-docente acorde con estándares internacionales.
4c. Insumo - Financiero: ¿Los recursos financieros asignados al proceso son suficientes, oportunos y se ejercen con transparencia?	Producción, Distribución y Entrega de Apoyos	Sí. El presupuesto asignado proviene en un 50 por ciento de recursos federales, por lo que la dependencia puede afectar la operatividad, hasta ahora ha sido suficiente, oportuno y ejercido con transparencia.
4d. Insumo - Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura física y el equipamiento tecnológico adecuado para operar el proceso sin contratiempos?	Solicitud, Producción, Distribución y Entrega de Apoyos	Sí. La UTRM dispone de la infraestructura física y equipamiento necesaria para brindar el servicio educativo de manera continua y de acuerdo a las necesidades de cada programa educativo.
5. 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 del MGP	Parcial. La operación mantiene coordinación entre procesos, sin embargo, la MIR no refleja plenamente su secuencia lógica y causal.
6. Sistemas de Información: ¿Los sistemas de información del proceso funcionan como fuentes de monitoreo eficientes y están integrados de manera centralizada?	Todos los procesos del MGP	Sí. Los sistemas institucionales permiten dar seguimiento integral a la trayectoria académica y a la gestión del programa.

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
7. Coordinación Institucional: ¿Existe una coordinación formal y efectiva entre los actores, dependencias o niveles de gobierno involucrados?	Todos los procesos del MGP	Sí. La coordinación interna y con actores externos a través de convenios de vinculación, fortalece la prestación del servicio educativo y la vinculación con el sector productivo.
8. Pertinencia territorial: ¿El proceso es pertinente y responde adecuadamente al contexto socioeconómico y territorial en el que opera?	Todos los procesos del MGP	Sí. La oferta educativa de la UTRM atiende a las necesidades del municipio en donde se ubica y además de la modalidad presencial, cuenta con la impartición de servicios educativos bajo la modalidad en línea,
9. Importancia estratégica: ¿El proceso cuenta con un valor o peso estratégico crítico para el cumplimiento del Propósito de la MIR?	Todos los procesos del MGP	Sí. Todos los procesos responden a la necesidad de ampliar el acceso y permanencia en la educación superior, por lo cual existe una adecuada alineación con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo.
10. Satisfacción de personas beneficiarias: ¿El programa cuenta con mecanismos vigentes y sistemáticos para evaluar la satisfacción de la población beneficiaria respecto a este proceso?	Solicitud, distribución y entrega de apoyos, seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, control interno	La evaluación permanente de estudiantes y empleadores genera información para la mejora continua del servicio.
11. Cuellos de botella: ¿Se identifican obstáculos logísticos, estructurales o cuellos de botella que limiten la fluidez en la operación del proceso?	Todos los procesos del MGP	Parcial. Los principales obstáculos para la operación del Programa provienen de factores externos a su control, como la movilidad de la población, las condiciones laborales de las personas beneficiarias, la dispersión territorial, las dificultades de

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
		acceso y algunas barreras socioculturales que limitan la incorporación y permanencia en los servicios educativos.

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	5	La UTRM cuenta con diversos Reglamentos y guías relacionados con la trayectoria de los estudiantes, asimismo, al contar con un Sistema de Gestión de Calidad existe un Manual de Procedimientos debidamente documentado, para dar cumplimiento a los procesos.
2. Conocimiento: Los operadores del programa conocen de manera integral las normas y procesos documentados.	Eficiencia	5	El funcionamiento de un Sistema de Gestión de Calidad impacta positivamente en la difusión y capacitación de la documentación del sistema hacia todos los colaboradores. Asimismo, cuentan con un espacio digital para la publicación de la normatividad vigente.
3. Estandarización: Los procesos se encuentran estandarizados y son aplicados de manera homogénea por todas las instancias ejecutoras.	Eficiencia	5	Las responsabilidades de cada área están claramente definidas en el Reglamento Interior, el Manual de Organización y en general, se identificó que se encuentran estandarizados, toda vez que cuentan con los procedimientos de las actividades consideradas en el Programa Presupuestario.
4. Monitoreo: Se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión que retroalimenta de forma sistemática a los operadores.	Oportuno	5	La UTRM realiza el monitoreo de indicadores federales establecidos en el POA, reportando avances a la Secretaría de Educación Federal. Asimismo, reportan el avance trimestral de indicadores estatales establecidos en la MIR, a través del SIPPRES. La Dirección Planeación y Evaluación realiza la integración de la información.

Elemento de consolidación	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
5. Medios de Verificación: Se identifican áreas de mejora continua en los medios de verificación de los indicadores de la MIR.	Pertinente	3	Se identificó un área de oportunidad operativa en relación a la disponibilidad de los medios de verificación oficiales establecidos en las fichas de indicadores y referidas en el reporte de avance programático, toda vez que no se encontraron publicados debido a ajustes en su portal. Asimismo, presentan un área de mejora de impacto, relacionada con la disponibilidad de información.
6. Mejora Continua: Existen mecanismos formales para la implementación sistemática de mejoras operativas.	Pertinente	4	La implementación de mecanismos de evaluación e interpretación de resultados para recibir retroalimentación es una práctica que se realiza principalmente en áreas académicas. Asimismo, la revisión de riesgos y avances en el Comité de Control Interno ha resultado en beneficios para la Institución, sin embargo, en materia de programación, existen oportunidades de mejora para consolidar la MML, toda vez que el ajuste anual de criterios y disposiciones por parte de SEFIPLAN y la perspectiva global de la SEQ, han derivado en inconsistencias metodológicas y técnicas al aplicar la MML Inversa.
TOTAL		27	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Matriz de análisis de género

MGP	Pregunta de Género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
1. Planeación	Pregunta Base: ¿El programa considera brechas de género en su diagnóstico?	No	Variable: Sexo (No) Fuente: Documentos (No)	Hallazgo: El diagnóstico no incorpora información de la población desagregada por sexo, ni identifica brechas de acceso, permanencia, desempeño académico o conclusión de estudios entre mujeres y hombres. Recomendación: Incorporar en el diagnóstico un análisis cuantitativo y cualitativo de las brechas de género existentes en la población estudiantil, incluyendo variables de acceso, permanencia, deserción, rezago, desempeño académico y egreso.
	Pregunta Adicional: ¿qué acciones han implementado para identificar las diferencias de género en los procesos de planeación de los servicios educativos?	No	Variable: Sexo (No) Fuente: Documentos (No)	Hallazgo: No se cuenta con un análisis documentado de las desigualdades de género presentes en el contexto educativo que justifique intervenciones diferenciadas o acciones afirmativas. Recomendación: Incorporar en el Programa la definición de objetivos, estrategias e indicadores

MGP	Pregunta de Género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
				específicos orientados a reducir desigualdades entre mujeres y hombres, conforme a la perspectiva transversal de género.
2. Difusión	Pregunta Base: ¿La difusión llega de igual forma a mujeres y hombres?	Parcial	Variable: Sexo / Territorio (Sí) Fuente: Documentos (Sí) Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Aunque se reporta la realización de campañas dirigidas a mujeres y grupos en situación de vulnerabilidad, no existe evidencia documental que permita verificar la planeación, cobertura, resultados o criterios utilizados para garantizar que la difusión alcance de manera equitativa a mujeres y hombres.
	Pregunta Adicional: ¿De qué manera se aseguran que la comunicación se adapta a las mujeres, por ejemplo aquellas que no tienen acceso a redes sociales y medios institucionales?	Parcial	Variable: Sexo / Territorio (Sí) Fuente: Entrevistas (Sí)	Recomendación: Diseñar y documentar una estrategia institucional de difusión con perspectiva de género que establezca objetivos y canales de comunicación diferenciados, mecanismos de accesibilidad y criterios de evaluación, particularmente para mujeres que enfrentan barreras de acceso derivadas de condiciones socioeconómicas, territoriales o de cuidados

MGP	Pregunta de Género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
3. Solicitud	Pregunta Base: ¿Los requisitos limitan el acceso de mujeres?	No	Variable: Tiempo / cuidados (No) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: Si bien la modalidad educativa en línea y el acompañamiento en trámites de becas favorecen la accesibilidad, no existen procedimientos formalizados ni mecanismos específicos que permitan identificar y atender las barreras que enfrentan las mujeres durante el proceso de solicitud de servicios educativos.
	Pregunta Adicional: ¿Qué acciones han implementado para facilitar que las mujeres presenten su solicitud para recibir los servicios del UTRM?	No	Variable: Tiempo / cuidados (Si) Fuente: Entrevistas (Si)	Recomendación: Establecer protocolos institucionales que permitan identificar, registrar y atender obstáculos diferenciados para las mujeres durante los procesos de ingreso y solicitud de apoyos, incorporando medidas específicas para grupos en situación de vulnerabilidad, tales como madres estudiantes, mujeres trabajadoras o residentes en localidades con limitada conectividad.

MGP	Pregunta de Género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
4. Selección de personas beneficiarias	Pregunta Base: ¿Los criterios de selección generan sesgos?	No	Variable: Sexo (Sí)	Hallazgo: El Programa opera bajo un principio de acceso universal; sin embargo, no cuenta con información que permita determinar si existen diferencias en las tasas de inscripción, abandono del proceso o no incorporación entre mujeres y hombres, lo que limita la identificación de posibles brechas de acceso.
	Pregunta Adicional: ¿han identificado las causas y la cantidad de mujeres que solicitan el servicio y posteriormente no se inscriben?	No	Variable: Sexo (No)	Recomendación: Implementar mecanismos de análisis estadístico y levantamiento de información que permitan identificar las causas por las cuales las mujeres potencialmente beneficiarias no concluyen los procesos de inscripción o incorporación, utilizando dicha evidencia para diseñar acciones afirmativas orientadas a reducir barreras de acceso.

MGP	Pregunta de Género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
5. Producción o generación de apoyos	Pregunta Base: ¿Los bienes o apoyos responden a necesidades diferenciadas?	No	Variable: Sexo (No) Fuente: Bases de datos (Si)	Hallazgo: La planeación de infraestructura, equipamiento y servicios educativos se realiza bajo criterios generales de accesibilidad; sin embargo, no se identifican diagnósticos ni evaluaciones que permitan determinar si las instalaciones responden a necesidades específicas de seguridad, movilidad o bienestar de las mujeres estudiantes.
	Pregunta Adicional: ¿Se consideran actividades y/o espacios educativos diferenciados para las mujeres (espacios seguros)?	Parcial	Variable: Tipo de apoyo (Parcial) Fuente: Entrevista (Si)	Recomendación: Realizar diagnósticos participativos que permitan identificar necesidades diferenciadas de las mujeres respecto al uso de espacios educativos y condiciones de seguridad dentro del campus, con el propósito de incorporar mejoras específicas en infraestructura, iluminación, rutas seguras, espacios de atención y mecanismos de prevención de violencia de género.

MGP	Pregunta de Género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
6. Distribución de apoyos	Pregunta Base: ¿La logística de traslado afecta más a las mujeres?	No	Variable: Ubicación (Sí) Fuente: Documentos (Sí) Entrevistas (Sí)	Hallazgo: No se identifican procedimientos, lineamientos ni evidencia documental que demuestren que la distribución o acceso a los servicios educativos considere factores que puedan afectar de manera diferenciada a las mujeres, tales como movilidad, responsabilidades de cuidado o condiciones socioeconómicas.
	Pregunta Adicional: ¿Qué acciones implementan para acercar los servicios a las mujeres de forma equitativa?		Variable: Ubicación (Sí) Fuente: Documentos (Sí) Entrevistas (Sí)	Recomendación: Institucionalizar mecanismos de análisis y documentación que permitan evaluar periódicamente si la distribución de los servicios educativos genera impactos diferenciados por sexo, estableciendo medidas correctivas cuando se detecten brechas de acceso o permanencia.

MGP	Pregunta de Género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
7. Entrega de apoyos	Pregunta Base: ¿Los horarios de entrega dificultan el acceso?	Sí	Variable: Tiempo / Cuidados (Sí) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: En el Programa Presupuestario se considera una actividad explícita sobre la realización de cursos y talleres dirigidos a mujeres. Estos talleres constituyen una acción positiva, sin embargo, estas intervenciones operan de manera aislada y no forman parte de una estrategia integral de igualdad de género vinculada con los objetivos, indicadores y procesos del Programa Presupuestario.
	Pregunta Adicional: ¿qué acciones han implementado para brindar servicios a mujeres que tienen mayor carga de responsabilidades en el hogar?	No	Variable: Tiempo / cuidados (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Recomendación: Formalizar una estrategia institucional de atención a mujeres que integre acciones afirmativas, mecanismos de seguimiento y objetivos medibles, orientados a promover la permanencia, el desarrollo académico y la participación de las estudiantes en áreas tradicionalmente subrepresentadas.
8. Seguimien	Pregunta Base: ¿Se monitorea por sexo?	No	Variable: Indicadores MIR (No)	Hallazgo: A pesar de que los sistemas institucionales permiten capturar información por sexo, el Programa

MGP	Pregunta de Género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
			Fuente: MIR (No)	Presupuestario no genera ni utiliza sistemáticamente información desagregada para el monitoreo de resultados ni para la toma de decisiones orientadas a reducir brechas de género.
	Pregunta Adicional: ¿Se utiliza la información desagregada por sexo para implementar mejoras en el siguiente periodo?	No	Variable: Indicadores MIR (No) Fuente: Documentos (No) Entrevistas (No)	Recomendación: Incorporar de manera obligatoria la generación, análisis y utilización de información desagregada por sexo en los procesos de monitoreo y evaluación, estableciendo reportes periódicos que permitan identificar brechas, medir avances y orientar decisiones de mejora continua.

MGP	Pregunta de Género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
9. Control interno	Pregunta Base: ¿Los mecanismos para interponer quejas y denuncias son accesibles para las mujeres en zonas vulnerables y permiten identificar casos de discriminación?	No	Variable: Brecha digital (No) Fuente: Entrevistas (No)	Hallazgo: Existen diversos canales formales para interponer quejas y denuncias, sin embargo, no se han considerado criterios de perspectiva de género para realizar una atención focalizada. Recomendación: Establecer protocolos para atender y proteger a mujeres en situación de vulnerabilidad, asegurando la accesibilidad y no discriminación. Deberá acompañarse de la sensibilización y formación de las personas responsables.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Cédula de valoración de madurez en materia de género

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria?	Análisis
1. Diagnóstico con Enfoque de Género: El diagnóstico o documento de diseño identifica cuantitativa y cualitativamente las brechas de género específicas del sector que el programa busca reducir.	No	El diagnóstico no muestra la desagregación por sexo de la población potencial ni de la población objetivo, tampoco justifica o argumenta las brechas de género y las acciones específicas que se realizan para atenderlas.
2. Padrón Desagregado por Sexo: El programa cuenta con un padrón único de beneficiarios o base de datos de beneficiarios que permite identificar de forma automatizada y desagregada el número de mujeres y hombres atendidos.	Parcial	A través del uso del Sistema de Información Universitaria (SIU), es posible contar con la información de los estudiantes matriculados desagregada por sexo, no obstante, no es un formalmente un padrón de personas beneficiarias, ni se
3. Acciones Afirmativas u Operación Inclusiva: Existen criterios formales en las Reglas de Operación (ROP) o lineamientos (como puntajes extra, cuotas de género o facilidades de horario) para favorecer el acceso y permanencia de las mujeres.	Parcial	En la operación, la UTRM ha implementado diversas acciones afirmativas orientadas a promover la igual de oportunidades, en particular, de personas con discapacidad y también talleres para mujeres estudiantes, tanto de habilidades matemáticas como de sensibilización y capacitación en temas de interés. De igual forma, a través de las tutorías y el apoyo psicológico, se han identificado áreas de oportunidad para llevar a cabo campañas de apoyo o de confianza en la seguridad del campus. Sin embargo no se identifican mecanismos para garantizar entrega accesible para

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria?	Análisis
		mujeres, por ejemplo, con responsabilidades de cuidado.
4. Indicadores de Género en la MIR: Existen indicadores de Propósito o Componente en la MIR que miden el impacto del programa en la reducción de brechas de género o, al menos, reportan metas desagregadas por sexo.	Parcial	En el Programa Presupuestario fue incluido un indicador de nivel Actividad (CO2A04) relativo a la realización de talleres para mujeres, de robótica, informativos y productivos, sin embargo, no existen indicadores de nivel Propósito o Componente que midan brechas de género o información desagregada por sexo.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Guion de entrevista

Evaluación de Procesos

Preparativos

Acceder a las instalaciones de la dependencia 15 minutos antes de la entrevista, con la finalidad de anunciarse y evitar contratiempos. Para el caso de entrevistas en modalidad virtual, conectarse 10 minutos antes del inicio de la reunión.

Para entrevistas presenciales, repasar check list para la aplicación de entrevista: instrumento impreso, Formatos de Consentimiento Informado, celular para tomar fotografías y audio, minuta de trabajo y lista de asistencia.

Presentación

Entrevistas en modalidad presencial

- Entregar lista de asistencia.
- Saludo inicial, presentación del equipo evaluador. Solicitar presentación de la persona o personas participantes.
- Mencionar el objetivo de la evaluación y de la entrevista.
- Entregar y explicar el Formato de Consentimiento Informado, solicitar permiso para grabar entrevista y firma de formatos.

Entrevista en modalidad virtual

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

evaluador deberá hacer lo correspondiente a manera de acuse.

- Recomendación general
- Tomar fotografías o capturas de pantalla a lo largo de la entrevista a manera de evidencia.

Planeación

*El **proceso de planeación** es la primera fase del proceso administrativo y consiste en establecer objetivos y definir los cursos de acción necesarios para alcanzarlos. Su propósito es anticipar el futuro, optimizar recursos y reducir la incertidumbre.*

- *Describir paso a paso las actividades que realiza su área (planeación)*
- *¿Cómo vinculan su marco normativo con la planeación estratégica y después a la planeación operativa?*
- *¿Cuál es el procedimiento interno de planeación de los servicios a ofrecer?*
- *¿Cómo se asegura que se utilizan fuentes de información confiables y actualizadas para cuantificar las poblaciones de referencia, potencial y objetivo?*
- *¿Cómo se determina la capacidad operativa de la UTRM para determinar la población objetivo?*
- *¿Han establecido el momento de convergencia de población potencial y objetivo?*
- ***¿El programa considera brechas de género en su diagnóstico? No sólo en la prestación de servicio (talleres), sino desde el diagnóstico***
- *¿Cómo se establecen las metas?*
- *¿cómo se determina la meta en función de la fuente de financiamiento (estatal)?*
- *¿Existe un programa operativo anual o documento de planeación institucional?*

- ¿En qué documento se establecen las políticas, criterios o lineamientos específicos sobre la planeación de la entrega de los bienes o servicios que otorga, relacionados con el PP (Programa Institucional IES)?
- ¿Cómo se asignan los recursos humanos, materiales y financieros para cumplir las metas?
- ¿Qué indicadores utilizan para medir el cumplimiento de los objetivos institucionales?
- ¿Qué indicadores utilizan para evaluar este proceso?
- ¿Cuáles son los principales problemas detectados?
- ¿Qué áreas de mejora han identificado?
- ¿Qué mejoras se han implementado recientemente?
- ¿Qué cambios considera necesarios para hacer más eficiente el proceso?

Difusión

El proceso de **difusión** comprende todas las actividades que realiza la institución para informar a la población potencial y objetivo sobre la existencia del programa, sus beneficios, requisitos, plazos, mecanismos de acceso y derechos de los beneficiarios.

- ¿Quién es responsable de coordinar las actividades de difusión?
- ¿Cómo se da a conocer la oferta educativa de la institución?
- ¿Qué medios utilizan para difundir convocatorias dirigidas a los aspirantes?
- ¿Cómo se vincula o determina el presupuesto para la creación de materiales de difusión?
- ¿Qué dificultades enfrentan para llegar a la población objetivo?
- ¿Existe una estrategia diferenciada para poblaciones vulnerables?
- **¿La difusión llega de igual forma a mujeres y hombres?**
- **¿De qué manera se aseguran que la comunicación se adapta a las mujeres, por ejemplo aquellas que no tienen acceso a redes sociales y medios institucionales?**

- ¿Cómo evalúan la efectividad de las campañas de promoción?
¿Qué indicadores utilizan?
- ¿Se recopila retroalimentación de los estudiantes? ¿Se realizan encuestas de satisfacción?
- ¿Cuáles son los principales problemas detectados?
- ¿Qué cambios considera necesarios para fortalecer el proceso?
- ¿Existe un procedimiento documentado para realizar la difusión?
- ¿Cómo puede demostrar que la población objetivo conoció oportunamente la oferta gracias a las acciones de difusión implementadas? (evidencia con la que se cuenta)
- ¿Qué mejoras se han implementado recientemente? ¿Qué cambios considera necesarios para facilitar la difusión del programa?

Solicitud de apoyos

El proceso de **solicitud de apoyos** por parte de los aspirantes comprende todas las actividades que realizan para manifestar su interés, presentar su solicitud y entregar la documentación requerida para acceder al servicio educativo que presta el programa. Representa la puerta de entrada al programa y es fundamental para garantizar la accesibilidad, transparencia y equidad en el acceso a los beneficios.

Para Identificar si proceso de solicitud de los bienes y/o servicios que otorga el Programa se encuentra automatizado total o parcialmente, se puede considerar los estados de digitalización utilizados por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico, según una adaptación realizada a la clasificación que hace la ONU:

- a. Estado de digitalización 1: trámites y servicios que se encuentran en estado informativo;
- b. Estado de digitalización 2: trámites y servicios que cuentan con interfaces de comunicación unidireccional;

- c. Estado de digitalización 3: trámites y servicios que permiten realizar transacciones; y
- d. Estado de digitalización 4: trámites y servicios que el usuario puede ejecutar de principio a fin por medio de dispositivos digitales.
- ¿Existe un procedimiento documentado para la recepción de solicitudes?, ¿Quién es responsable de actualizar los formatos y requisitos?
- ¿Qué normatividad regula este proceso? (Reglamento Estudiantes)
- ¿La población puede presentar solicitudes sin obstáculos excesivos?
- ¿Los requisitos y procedimientos son comprensibles?
- ¿La documentación solicitada es razonable?
- ¿Los tiempos de recepción son adecuados?
- ¿Cuáles son los medios disponibles para presentar solicitudes?
- ¿El trámite es presencial, digital o mixto?
- **¿Los requisitos limitan el acceso de mujeres?**
- ¿Cómo se registra cada solicitud recibida?
- ¿Se asigna algún folio o identificador único?
- ¿Cómo se controla el ingreso de solicitudes?
- ¿Cómo verifican que la documentación esté completa?
- ¿Existe una lista de verificación para integrar expedientes?
- ¿Qué sucede cuando faltan documentos?
- ¿Se otorga algún plazo para subsanar información?
- ¿Se utiliza algún sistema informático para registrar solicitudes?
- ¿Los solicitantes conocen el estado de su trámite?
- ¿Cómo se resguarda la información de los solicitantes?
- ¿Qué controles existen para evitar duplicidades?
- ¿Cómo se verifica la calidad de los datos capturados?
- ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan los solicitantes?

- ¿Existen grupos de población que presentan mayores barreras para realizar el trámite?
- ¿Cómo se verifica que los expedientes se integran correctamente?
- ¿Qué mecanismos existen para resolver dudas?
- ¿Cuánto tiempo transcurre desde que una persona solicita el apoyo hasta que su expediente queda completo?
- **¿Qué acciones han implementado para facilitar que las mujeres presenten su solicitud para recibir los servicios del UTRM?**

Selección de personas beneficiarias

El proceso de **selección de personas beneficiarias** comprende las actividades mediante las cuales se identifican, revisan, validan y determinan las personas que cumplen con los criterios de elegibilidad establecidos en la normatividad del programa para recibir los apoyos o servicios. Este proceso es fundamental para garantizar que los recursos públicos lleguen efectivamente a la población objetivo y se ejerzan en apego a las reglas de operación aplicables.

- ¿Existe un procedimiento formal para la selección de aspirantes?
- ¿Qué normatividad regula este proceso?
- ¿Los criterios de elegibilidad están documentados?
- ¿Quién aprueba dichos criterios y con qué frecuencia se actualizan?
- ¿Cómo verifican que los beneficiarios pertenezcan a la población objetivo (becas)?
- ¿Cuántas solicitudes reciben anualmente?
- ¿Cómo determinan quiénes cumplen los requisitos?
- ¿Se utilizan sistemas de puntaje o criterios de priorización?
- **¿Los criterios de selección generan sesgos?**
- **¿han identificado las causas y la cantidad de mujeres que solicitan el servicio y posteriormente no se inscriben?**
- ¿Quién realiza la evaluación de los expedientes?
- ¿Existe algún comité de selección?

- ¿Cómo se documentan las decisiones tomadas?
- ¿Qué ocurre cuando la demanda supera la disponibilidad de recursos?
- ¿Qué porcentaje de aspirantes resulta seleccionado?
- ¿Cuáles son las principales causas de rechazo?
- ¿Cómo notifican los resultados a los solicitantes?
- ¿Cómo identifican posibles errores de inclusión o exclusión?, ¿se hacen validaciones en campo?
- ¿Se genera un padrón de beneficiarios (inscritos / control escolar) – becas - cursos?
- ¿Cómo se actualiza y valida dicho padrón?
- ¿Existe un mecanismo para recibir quejas?, ¿Cuántas quejas reciben normalmente y cómo se atienden?
- ¿Qué mejoras han implementado recientemente en los procesos de selección de aspirantes?
- ¿Qué áreas de oportunidad han identificado? ¿Se podrían simplificar actividades?

Producción o generación de bienes, servicios o apoyos

El proceso de **producción de bienes o servicios**, corresponde al conjunto de actividades mediante las cuales la institución genera, prepara, desarrolla o integra los bienes y servicios que posteriormente serán entregados a la población objetivo, es la preparación antes de entregar el bien o servicio.

- ¿Existe un procedimiento formalmente documentado?
- ¿Qué áreas participan en la producción / definición?
- ¿Cómo se programan las actividades (servicios educativos)?
- ¿Qué información utilizan para planear la prestación del servicio?
- **¿Los bienes o apoyos responden a necesidades diferenciadas?**
- ¿Cómo se estiman los recursos necesarios? ¿Qué insumos o recursos se requieren para proporcionar los servicios (ingreso, permanencia y egreso)?

- ¿Cuánto cuesta brindar el servicio?
- ¿Cuenta con personal suficiente?
- ¿Los recursos financieros son suficientes?
- ¿Existen limitaciones de infraestructura o equipamiento?
- **¿Se consideran actividades y/o espacios educativos diferenciados para las mujeres (espacios seguros)?**
- ¿Qué sistemas informáticos apoyan el proceso?
- ¿Con qué áres se coordina para producir los bienes o servicios?
- ¿Se presentan problemas de comunicación o coordinación?
¿Cómo se resuelven?
- ¿Qué tiempos promedio requiere cada actividad (inscripción, duración promedio carreras, titulación)? ¿Existen cuellos de botella?
- ¿Qué actividades generan mayores retrasos para el egreso de estudiantes?
- ¿Cómo verifican que el servicio cumple los requisitos establecidos?
- ¿Qué indicadores utilizan para medir el desempeño del proceso (otorgamiento de servicios educativos)?
- ¿Quién revisa los resultados?
- ¿Qué problemas ocurren con mayor frecuencia?
- ¿Se han identificado los principales riesgos del proceso? ¿Cuáles son?
- ¿Cómo se atienden retrasos o fallas operativas?, ¿Existen planes de contingencia por temas académicos*?
- ¿Existen recomendaciones de auditorías o evaluaciones previas?
- ¿Cómo se identifican oportunidades de mejora?
- ¿Qué mejoras se han implementado recientemente?
- ¿Qué cambios considera prioritarios para mejorar el proceso?

Distribución y Entrega de apoyos

El proceso de **distribución y entrega de apoyos a las personas beneficiarias** comprende el conjunto de actividades mediante las cuales

el programa proporciona efectivamente los bienes, servicios, subsidios, becas, materiales, capacitación o cualquier otro beneficio a la población objetivo previamente seleccionada. Generalmente incluye: programación de la entrega, entrega del apoyo, firma de acuses, recibos o evidencia documental, registro de la entrega en sistemas o bases de datos, atención de incidencias, quejas o inconformidades, resguardo de expedientes y evidencias.

- Describir paso a paso cómo se realiza la entrega.
- ¿Cómo se programa la entrega de apoyos?
- ¿Qué áreas participan en el proceso?
- **¿Los horarios de entrega dificultan el acceso?**
- **¿Qué acciones implementan para acercar los servicios a las mujeres de forma equitativa?**
- ¿Quién autoriza el calendario escolar? ¿hay coordinaciones?
- ¿Cómo se identifica a los aspirantes aceptados / a los estudiantes a quienes se va a brindar el servicio u otorgar el apoyo?
- ¿Cómo se evita la duplicidad de apoyos?
- ¿Cómo se registra la entrega de apoyos?
- ¿Las personas conocen el procedimiento para recibir los servicios (evidencia)?
- ¿Qué documentos deben presentar para incorporación? ¿Se generan recibos o acuses?
- ¿Hay evidencia documental de cada proceso?
- ¿Cómo se resguardan los expedientes?
- ¿Existen controles para verificar que los apoyos fueron efectivamente recibidos?
- ¿Qué sucede cuando un aspirante no se presenta?
- **¿Qué acciones han implementado para brindar servicios a mujeres que tienen mayor carga de responsabilidades en el hogar?**
- ¿Se han identificado casos de errores o inconsistencias?
- ¿Qué porcentaje de solicitantes se incorporan?, ¿diferencia con lo

programado?

- ¿Cuáles son las principales causas de incumplimiento o principales problemas durante la entrega?
- ¿Se mide la satisfacción de los beneficiarios?
- ¿Existen mecanismos para atender quejas?
- ¿Qué indicadores utiliza para monitorear el proceso?
- ¿Qué acciones se han implementado para mejorar la entrega?
- ¿Qué áreas de mejora han identificado?
- ¿Qué riesgos podrían afectar la entrega oportuna de los servicios / apoyos?
- ¿Qué cambios recomendaría para hacer más eficiente el proceso?
- ¿Qué apoyos institucionales requiere para fortalecer la operación?

Seguimiento a la población atendida

El proceso de **seguimiento a personas beneficiarias** comprende el conjunto de actividades que se realizan para monitorear, verificar y documentar que las personas beneficiarias reciban adecuadamente los bienes o servicios del programa y que éstos contribuyan al logro de los objetivos previstos, es decir, qué ocurre después de la entrega de los apoyos, verificar el cumplimiento de compromisos y generar información para la toma de decisiones.

- ¿Qué actividades integran el proceso de seguimiento a egresados?
¿Qué áreas participan y quién es el responsable de coordinar el proceso?
- ¿Existe un procedimiento documentado?
- ¿Cómo se define a quiénes se dará seguimiento? ¿Qué criterios se utilizan para priorizar casos?
- ¿Con qué frecuencia se realiza?, ¿Existen calendarios o programas de seguimiento?
- ¿Qué herramientas utilizan para realizar el seguimiento? ¿Se aplican visitas, encuestas o entrevistas, formatos estandarizados?
- ¿Cuentan con sistemas de información para apoyar el proceso?

- ¿El personal asignado es suficiente? ¿cuántas personas participan en el proceso?
- ¿Cuenta con capacitación para realizar el seguimiento?
- **¿Se monitorea por sexo?**
- **¿Se utiliza la información desagregada por sexo para implementar mejoras en el siguiente periodo?**
- ¿Los recursos presupuestales son adecuados?
- ¿Qué información se recopila?
- ¿Cómo se registran los resultados?
- ¿Quién valida los registros?
- ¿Con qué frecuencia se actualizan las bases de datos?
- ¿Existen controles de calidad?, ¿Cómo se corrigen errores detectados?
- ¿Cómo se utilizan los resultados del seguimiento?
- ¿Cómo se comunican los resultados a las áreas que participan en el programa?
- ¿Se toman decisiones derivadas de la información obtenida?
- ¿Qué necesidades identifica para fortalecer el proceso o qué cambios propondría para mejorar el proceso?

Control interno y Evaluación

El proceso de **control interno y evaluación**, suele analizar los mecanismos mediante los cuales la organización supervisa, verifica, corrige y mejora la ejecución del programa para asegurar el cumplimiento de objetivos, el cumplimiento normativo, la eficiencia operativa y el uso adecuado de los recursos. Generalmente comprende actividades como: revisión periódica de metas e indicadores, supervisión de actividades operativas, análisis de indicadores de resultados, comparación entre metas programadas y alcanzadas, Identificación de riesgos operativos, financieros, normativos y de corrupción (COCODI), seguimiento a observaciones de auditorías y evaluaciones, elaboración de planes de mejora (ASM), retroalimentación a las áreas operativas,

informes de seguimiento, reportes a instancias directivas o fiscalizadoras (rendición de cuentas).

- ¿Qué normatividad regula estos procesos?
- ¿Existe un procedimiento formalmente documentado?
- ¿Quiénes participan y cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Cómo se identifican y actualizan los riesgos del programa?
- ¿Con qué periodicidad se monitorean los avances del programa?
- ¿Qué información utilizan para realizar el seguimiento?
- ¿Qué sistemas o herramientas emplean para recopilar y analizar información?
- ¿Cómo se verifica el cumplimiento de metas e indicadores?
- ¿Cómo se validan los datos reportados?
- ¿Cómo se detectan desviaciones respecto a las metas programadas?
- ¿Qué criterios se utilizan para determinar si una desviación es relevante?
- ¿Qué controles existen para mitigar esos riesgos?
- ¿Cómo se da seguimiento a los riesgos identificados?
- ¿Se han presentado incidencias relevantes en los últimos años?, ¿cómo fueron atendidas?
- ¿Qué procedimiento se sigue para implementar acciones correctivas?
- ¿Cómo se verifica que las acciones de mejora fueron efectivas?
- ¿Existen mecanismos de retroalimentación hacia las áreas operativas?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas del proceso?
- ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad?
- Si pudiera modificar algo del proceso, ¿qué cambiaría y por qué?

Cierre de la entrevista

Preguntar a las personas entrevistadas si desean ahondar en algún punto adicional de la entrevista.

Leer minuta de acuerdos y formalizarla (especialmente cuando en la entrevista se acordó compartir nueva información).
Cierre y despedida.