



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

SEDARPE

SECRETARÍA
DE DESARROLLO
AGROPECUARIO, RURAL
Y PESCA

ev//ALUare
expertos en políticas públicas



**Informe Final de la Evaluación de
Procesos del Programa Presupuestario
del Ejercicio Fiscal 2025, S041 -
Fortalecimiento a la Ganadería de la
Secretaría de Desarrollo Agropecuario,
Rural y Pesca**

Programa Anual de Evaluación 2026

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

Directorio:

Jorge Carlos Aguilar Osorio

Secretario de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca

Martha Parroquín Pérez

Secretaria de Finanzas y Planeación

Taryn Romina Espinosa Hernández

Directora de Evaluación de Desempeño

INFORME FINAL

Evaluación de Procesos del Programa presupuestario del Ejercicio Fiscal 2025, S041 – Fortalecimiento a la Ganadería de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca.

Elaboró:

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

Gabriel Roberto Fuentes Castillo

Coordinador de la Evaluación

José Luis Villalpando Ortega

Edith González Fierro

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	19
<i>I. Ficha identificativa del Programa presupuestario.....</i>	<i>19</i>
<i>II. Descripción del Programa presupuestario.....</i>	<i>20</i>
<i>III. Análisis del diseño del Programa presupuestario</i>	<i>25</i>
<i>IV. Identificación y análisis de procesos</i>	<i>9090</i>
<i>V. Matriz de análisis de género.....</i>	<i>1266</i>
<i>VI. Hallazgos y resultados.....</i>	<i>1344</i>
<i>VII. Análisis FODA.....</i>	<i>1443</i>
<i>VIII. Conclusiones.....</i>	<i>1498</i>
Ficha técnica.....	15150
Referencias.....	1521
Anexos.....	1543
<i>Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos.....</i>	<i>1543</i>
<i>Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa.....</i>	<i>1587</i>
<i>Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa.....</i>	<i>162</i>
<i>Anexo 4. Matriz de análisis de género.....</i>	<i>164</i>
<i>Anexo 5. Cédula de valoración de transversalización de la perspectiva de género.....</i>	<i>16470</i>
<i>Anexo 6. Guion de entrevista.....</i>	<i>173</i>

Resumen Ejecutivo

El Programa **S041 – Fortalecimiento a la Ganadería** tiene como objetivo promover el desarrollo de las actividades del sector pecuario para mejorar la autosuficiencia alimentaria y la producción. Esta intervención atiende la problemática de baja producción en las unidades económicas localizadas en los 11 municipios de la entidad. El modelo de intervención busca incrementar los ingresos de las personas productoras mediante la entrega de equipamiento, material genético e insumos técnicos, así como la operación de centros de producción de abejas reina certificados, la ejecución de sesiones de capacitación tecnológica y la realización de eventos con personas productoras del estado.

La alineación estratégica se documenta en el Plan Estatal de Desarrollo dos mil veintitrés - dos mil veintiocho y en el Programa Sectorial coordinado por la SEDARPE. Las metas responden al propósito institucional de fomentar un desarrollo productivo, incluyente y sustentable en el territorio rural, y se identifica coordinación con la instancia estatal de las mujeres para incorporar la perspectiva de igualdad en las fases de difusión del Programa. El diseño mantiene consistencia con los objetivos nacionales y los compromisos internacionales de desarrollo sostenible.

La **Matriz de Indicadores para Resultados** presenta un área de oportunidad en la definición del nivel de objetivo correspondiente al propósito del Programa. Este concepto se redacta como una acción institucional orientada a promover el desarrollo en lugar de un resultado alcanzado en la población. Esta configuración técnica prioriza la ejecución de procesos administrativos sobre la medición de cambios fácticos en los

niveles de producción estatal. Se sugiere reformular la narrativa para describir el estado positivo que logran las personas beneficiarias.

Asimismo, se identifica una redundancia narrativa entre los niveles de componentes y actividades dentro de los resúmenes de la matriz de indicadores. Las actividades replican textualmente la descripción de los bienes entregados, omitiendo el registro de los subprocesos de gestión indispensables. Esta situación limita el monitoreo de tareas previas como la validación técnica de expedientes y la publicación de las convocatorias. El sistema actual pierde utilidad para detectar nudos administrativos antes de la dispersión final del apoyo.

Los procesos operativos con mayor grado de consolidación corresponden a la **difusión territorial** y a la **selección** de las personas beneficiarias de la intervención. El personal adscrito a las direcciones ejecutoras posee un dominio técnico de los procedimientos de trazabilidad y sanidad animal. Esta capacidad asegura la correcta aplicación de los requisitos normativos como el registro de fierro y la marca apícola. La estrategia de módulos itinerantes en comunidades núcleo disminuye los costos de traslado para el pequeño productor.

La fase de monitoreo cuenta con la fortaleza del sistema **SIPPRES**, el cual permite capturar los avances físicos y financieros cada tres meses. La dependencia dispone de infraestructura propia para el despliegue estatal. La evidencia administrativa se genera mediante actas de entrega-recepción y padrones de beneficiarios integrados por modalidad de apoyo.

La ausencia de **Manuales de Organización y Procedimientos** formalizados ante la instancia hacendaria estatal genera una gestión

basada en rutinas de facto. La continuidad operativa depende de la memoria institucional y del conocimiento empírico de las personas que integran el equipo técnico. Este vacío normativo limita la certidumbre jurídica de los procesos y dificulta la delimitación de las responsabilidades interdepartamentales. Los documentos se reportan en proceso de adecuación por cambios estructurales internos.

Un cuello de botella relevante es el desacoplamiento entre el **calendario de adquisiciones** externas y los ciclos biológicos de la actividad ganadera. Esta falta de sincronización institucional obliga al uso sistemático de vales de apoyo ante la falta de inventario físico oportuno. El mecanismo de vales duplica las cargas logísticas del personal y posterga el beneficio productivo real para la persona beneficiaria. Los retrasos en el suministro se reportaron principalmente en los trimestres tres y cuatro.

La tenencia de la tierra constituye una barrera que impide a las mujeres acreditar el requisito de la **Unidad de Producción Pecuaria**. Al estar la propiedad mayormente a nombre de hombres, se limita la efectividad de las cuotas de género en la etapa de elegibilidad. Este factor actúa como un filtro externo que restringe el acceso de las productoras a los recursos del Programa. Además, se identificó una deficiencia en la ejecución de las visitas de verificación física post-entrega durante el ciclo 2025.

La principal recomendación es concluir la **formalización normativa** de los manuales administrativos para dotar de certeza jurídica a la operación del Programa. Esta medida permitirá estandarizar las actuaciones del personal y transitar hacia una Política Pública plenamente auditable. Asimismo, es necesario establecer una mesa de

coordinación permanente para alinear los calendarios de licitación con el inicio del ciclo fiscal. La meta es garantizar el suministro oportuno de los insumos ganaderos y equipos.

Introducción

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

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

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

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

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

Objetivos

Objetivo general

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp S041, mediante la realización de un análisis y valoración de los procesos, subprocesos y macroprocesos, así como de su operación, a fin de generar información que permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

Objetivos específicos

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

Alcance

La evaluación de procesos tendrá como alcance el análisis integral de los procesos, subprocesos y, en su caso, macroprocesos que conforman la gestión operativa del Pp S041, con el propósito de valorar su funcionamiento, articulación y desempeño en relación con el logro de sus objetivos.

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

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

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

Metodología

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

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

Análisis de gabinete

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

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

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

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

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

En continuidad con las actividades del análisis de gabinete, el análisis de procesos contempló la identificación y revisión detallada de los procesos sustantivos y los mecanismos operativos asociados al funcionamiento integral del Pp S041. Para ello, el estudio examinó minuciosamente a los actores involucrados, los flujos operativos, los instrumentos de gestión y los mecanismos de supervisión y coordinación institucional establecidos. Asimismo, se pone especial énfasis en la generación de evidencia documental a lo largo de las distintas etapas, lo que permitió detectar con precisión posibles cuellos de botella o áreas susceptibles de mejora en la rutina administrativa de la intervención.

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

Trabajo de campo

De manera complementaria al análisis documental, se contempló la realización de trabajo de campo mediante entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores clave involucrados en la operación del Programa, incluyendo personal directivo, operativo y áreas relacionadas con la operación del Programa, como la Dirección de Fomento Bovino y de Especies Menores, junto con el Departamento de Industria Pecuaria y de Organización y Fomento Tecnológico Pecuario.

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

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

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

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

entender el porqué de los cuellos de botella o el éxito de ciertas rutinas de gestión.

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

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

Perspectiva de género

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

En este sentido, el análisis contempló la identificación de posibles brechas, barreras o diferencias en el acceso, operación y atención del Programa entre mujeres y hombres, considerando elementos relacionados con una matriz de análisis de género definida por medio de

la valoración de ítems aplicados en la entrevista semiestructurada de campo por cada proceso, de acuerdo a las siguientes variables:

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

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

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

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

Para finalizar, a partir del análisis documental y del trabajo de campo, se triangulará la información para integrar los principales hallazgos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como

recomendaciones orientadas al fortalecimiento de los procesos operativos y a la mejora de la gestión institucional del Pp.

Evaluación de procesos

I. Ficha identificativa del Programa presupuestario

Cuadro 1. Datos de identificación del Pp S041.

Elemento	Descripción
Clave y nombre del Programa presupuestario	S041 - Fortalecimiento a la ganadería de la SEDARPE
Clasificación programática	S (Sujetos a Reglas de Operación)
Dependencia responsable	Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE)
Unidad responsable	Subsecretaría de Ganadería.
Año de creación	2025
Población objetivo	1,871 personas físicas y 59 personas morales del sector pecuario.
Población atendida (desglosado por sexo y grupos etarios)	1,893 personas beneficiarias en total. Demográficamente, el sector es predominantemente masculino (91.9%), con un 46% de los productores en un rango de edad entre 45 y 65 años, y una fuerte presencia de población indígena (79.3%).
Cobertura territorial	Los once municipios del Estado de Quintana Roo

Fuente: Elaboración propia.

II. Descripción del Programa presupuestario

El Programa Presupuestario S041, denominado “Fortalecimiento a la Ganadería”, es una Política Pública del Gobierno del Estado de Quintana Roo, operada a través de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE), específicamente mediante la Subsecretaría de Ganadería. Su objetivo principal es promover el desarrollo de las actividades del sector pecuario para mejorar la autosuficiencia alimentaria y la producción, a través de la entrega de apoyos para equipamiento, insumos, animales con calidad genética y capacitación, dirigidos a las personas productoras de la entidad.

Esta intervención atiende una necesidad estructural y económica crítica del sector rural: superar las barreras tecnológicas y de capitalización que obstaculizan el logro de una rentabilidad óptima en las unidades de producción pecuarias, promoviendo el desarrollo productivo, incluyente y sustentable para revertir el rezago del sector primario.

El problema público que aborda este Programa posee una raíz de vulnerabilidad económica y rezago productivo. De acuerdo con el diagnóstico del Programa, las personas productoras en Quintana Roo enfrentan barreras sustentadas en factores estructurales como la falta de tecnificación y los altos costos del mercado. Históricamente, estas limitantes han mantenido a las unidades de producción en niveles de subsistencia o baja competitividad, afectando el desarrollo económico de las zonas rurales.

En este escenario, los datos demográficos y del Censo de 2022 revelan un contexto específico de la población atendida: la participación en el sector es predominantemente masculina (91.9%), el 46% de las personas productoras se concentra en un rango de edad avanzado (entre

45 y 65 años), y existe una fuerte presencia de grupos de atención prioritaria, con un 79.3% de población indígena. El Programa busca intervenir en esta realidad, focalizando sus esfuerzos en una población objetivo compuesta por productoras y productores pecuarios que requieren modernizar sus procesos para mejorar su economía.

Respecto al análisis causal, el diagnóstico del Programa (Formato MML 01), respaldado por su Árbol de Problemas (Formato MML 02) identifica que el problema central es la baja producción de las personas en el sector pecuario en el Estado de Quintana Roo. Esta situación se explica a través de dos factores principales:

- 1. Altos costos de insumos, equipamiento y genética:** Las personas productoras enfrentan barreras económicas derivadas de la falta de capital para adquirir la maquinaria, los insumos y los animales de alto valor genético necesarios para hacer eficientes y competitivos sus ranchos.
- 2. Efectos adversos por fenómenos climatológicos (Sequía):** Un factor ambiental que merma drásticamente la producción y la disponibilidad de alimento para el ganado. Cabe observar que, si bien el Programa identifica acertadamente esta causa en su diagnóstico y árbol de problemas, representa una valiosa área de oportunidad para el fortalecimiento de su diseño operativo. Esto abre la puerta para que, en futuras etapas, la intervención pueda enriquecerse mediante actividades complementarias orientadas específicamente a la mitigación del cambio climático o infraestructura para la gestión hídrica, ya que actualmente el Programa concentra sus componentes en atender la capitalización física y genética.

Para dar solución directa a esta problemática, el Programa implementa una estrategia de subsidios y apoyos integrales estructurados en diversos componentes operativos. De acuerdo con su diseño institucional establecido en el artículo 2 de las Reglas de Operación, la intervención brinda las siguientes vertientes de apoyo para la capitalización de las unidades de producción:

- **Equipamiento e Infraestructura:** Entrega de apoyos para la adquisición de maquinaria y equipo destinado tanto a unidades de ganado mayor (como bovinos) como a especies menores (cerdos, ovinos, aves, etc.), lo que facilita la modernización de las labores en los ranchos.
- **Mejoramiento Genético:** Subsidios enfocados en la adquisición de animales de alta calidad genética. Esta inyección de genética superior es vital para incrementar los rendimientos productivos de carne, leche y mejorar la resistencia de los hatos ganaderos.
- **Insumos Estratégicos:** Dotación de materiales, alimento y productos esenciales para el sostenimiento del ganado, ayudando a mitigar los altos costos comerciales que enfrentan los productores, especialmente en épocas de estiaje.
- **Capacitación y Certificación:** Acompañamiento integral que trasciende el apoyo físico. Incluye la capacitación técnica directa a las personas productoras y apoyos especializados, como la certificación de abejas reina en el sector apícola, garantizando la adopción de mejores prácticas y estándares de calidad.
- **Fomento al Sector Pecuario:** Apoyos destinados a la celebración y participación en eventos afines al sector (como ferias o tianguis

ganaderos), los cuales son fundamentales para promover la comercialización y el intercambio tecnológico.

Con la entrega coordinada de estos recursos, el Programa contribuye directamente a solucionar la falta de inversión privada, permitiendo que las personas productoras mejoren la infraestructura y la calidad de sus procesos para aumentar sus ingresos. El desempeño, la cobertura y la correcta focalización se monitorean de manera continua a través de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), midiendo variables clave como el porcentaje de solicitudes atendidas, el número de productoras y productores capacitados, y los apoyos efectivamente entregados.

Asimismo, el Programa S041 mantiene una estricta alineación con los instrumentos rectores de planeación estratégica, estructurándose desde lo estatal hasta lo global. Principalmente, sus metas se articulan con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo (PED), fundamentado en el marco del Nuevo Acuerdo por el Bienestar y el Desarrollo, y operativamente se vincula con el Programa Sectorial correspondiente a la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). Como se documenta en sus cédulas de alineación estratégica, el Programa responde de manera directa al Propósito Institucional (clasificado con la clave 09-08) orientado a: *“Promover el desarrollo productivo, incluyente y sustentable del sector primario de Quintana Roo, que contribuya a la autosuficiencia alimentaria Estatal y el bienestar de la población de los territorios rurales y costeros”*.

A un nivel macroestructural, esta planeación estatal guarda congruencia directa con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024 y se vincula con la visión global de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible adoptada por la Organización de las Naciones

Unidas (ODS). Esta articulación garantiza que los esfuerzos locales por capitalizar y hacer más eficiente al sector ganadero sumen efectivamente a las metas nacionales y mundiales relacionadas con la erradicación de la pobreza, el fomento al crecimiento económico sostenido y la mejora en la calidad de vida de las comunidades productoras.

Finalmente, de acuerdo con su nivel de Fin en la MIR, el objetivo superior de esta Política Pública es contribuir a incrementar anualmente la actividad económica del sector primario del estado. Con ello, se espera lograr a mediano y largo plazo una ganadería más robusta y rentable (Fin Directo), lo que se traducirá en mejores ingresos y una mayor calidad de vida para las personas productoras y sus familias.

III. Análisis del diseño del Programa presupuestario

El presente apartado tiene como objetivo analizar los principales elementos del diseño del Pp S041, considerando su estructura lógica con base en la Metodología del Marco Lógico, su vinculación con la planeación estatal y la consistencia de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

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

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

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

El presente apartado tiene como objetivo analizar el diseño del Pp S041 de la SEDARPE a través de diez preguntas de evaluación. Con estas interrogantes, se examinan los elementos centrales de la intervención para comprobar que su estructura lógica esté construida con base en la Metodología de Marco Lógico (MML).

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

Finalmente, este análisis revisa a profundidad la consistencia de su 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 puntal, así como fuentes de información claras y confiables para su cálculo;**
- **Una ubicación territorial de la población o área de enfoque coherente con la definición del problema o necesidad que busca atender;**
- **Un periodo o plazo de actualización consistente a las estadísticas y fuentes de información que utiliza para medir la magnitud y evolución del problema o necesidad que busca atender.**

El Diagnóstico del Programa sí cuenta con una definición puntual del problema y de la necesidad que busca atender, redactada en estricto apego a la sintaxis metodológica señalada por la Metodología de Marco Lógico aplicable. El Programa cumple con este criterio al definir su problema central como: "Las personas productoras del Estado de

Quintana Roo con baja producción en su actividad económica". Esta redacción respeta la sintaxis de la Metodología de Marco Lógico al identificar claramente al sujeto afectado (personas productoras), el área geográfica (Estado de Quintana Roo) y el estado negativo o necesidad (baja producción en su actividad económica).

Dicha definición se encuentra formalizada en la Definición del Problema (Formato MML 01) Definición del Problema, asegurando que la intervención no se justifique por la falta de un servicio, sino por una condición deficitaria real del sector primario. Esto permite que el diseño del Programa se oriente a resolver la baja productividad reportada, la cual posiciona a la entidad en el ranking 31 de 32 a nivel nacional en producción pecuaria.

No obstante, respecto a este último elemento, se observa que el diagnóstico compara la situación que vive el estado de Quintana Roo con el ranking a nivel nacional, lo cual puede llevar a desubicar la dimensión del problema bajo las condiciones que específicamente enfrenta la entidad federativa. En este sentido, se identifica un área de mejora en el diagnóstico del problema a fin de conceptualizar este problema bajo el alcance territorial real, por lo que se recomienda utilizar comparaciones con las demás entidades de la Península de Yucatán. Esto es para poder comparar casos similares en lugar de definir el problema con respecto a otras entidades tradicionalmente productoras de ganadería en el país. Esto mismo puede ayudar a ampliar la identificación de alternativas de solución usadas por entidades más similares a las condiciones de Quintana Roo.

Por su parte, el diagnóstico estructura una lógica causal sólida mediante un Árbol de Problemas (Formato MML 01) que identifica causas

directas críticas como las limitaciones en el manejo de especies por falta de equipamiento (CD1), los altos costos para adquirir animales de calidad genética (CD2) y la dificultad para el mantenimiento del inventario ganadero ante sequías (CD3). Estas causas se desglosan en factores indirectos como el escaso equipamiento y la baja disponibilidad de ejemplares con registro, lo que otorga coherencia técnica a la intervención.

En cuanto a los efectos, el Programa identifica consecuencias directas como el bajo peso y tamaño del ganado (ED2) y bajas en el inventario apícola (ED3), que derivan en un efecto superior de bajos ingresos económicos para las personas productoras. Esta cadena causal es coherente y permite que los componentes del Programa, como la entrega de equipamiento e insumos, ataquen directamente las raíces del rezago productivo identificado.

De igual manera, la intervención pública presenta una alineación estratégica adecuada, vinculándose directamente con el Programa Estatal de Desarrollo 2023-2027 en el Eje 3 "Desarrollo Económico Inclusivo" y con el objetivo funcional de incrementar la actividad económica del sector primario. El fin del Programa contribuye específicamente a mejorar los ingresos y la calidad de vida de los productores, en total concordancia con la política estatal de bienestar.

A nivel global, los objetivos del Programa impactan en la Agenda 2030, contribuyendo al ODS 2 "Hambre Cero" mediante la mejora de la productividad agropecuaria y al ODS 8 "Trabajo Decente y Crecimiento Económico". Asimismo, se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 en su apartado de reactivación económica y mercado interno, asegurando que la Política Pública estatal sea coadyuvante de las metas

nacionales de autosuficiencia alimentaria. No obstante, dado el cambio por la nueva administración federal, se sugiere adecuar la alineación con el nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030.

Respecto a la cuantificación de las poblaciones, se observa que el Programa lo realiza con rigor técnico utilizando el Censo Agropecuario 2022 y registros de la Secretaría. Se establece una Población de Referencia de 14,367 personas con unidades de producción pecuaria, una Población Potencial de 5,601 personas dedicadas al sector con registro de fierro ganadero o marca apícola, y una Población Objetivo de 3,440 personas productoras.

Sin embargo, de acuerdo con el artículo 13 de las Reglas de Operación, el Programa presenta datos diferentes a los expuestos en el Diagnóstico (Formato MML 01), e incluso, dentro del propio artículo citado. En este caso, la población potencial está compuesta por 1,711 personas productoras pecuarias distribuidas en el Estado, mientras que la población objetivo se subdivide dependiendo de las modalidades de atención, conforme el artículo 14 de las mismas Reglas:

Modalidad I: Consiste en beneficiar con equipamiento hasta 680 personas productoras pecuarias que se encuentran habitando en el Estado.

Modalidad II: Consiste en beneficiar con un apoyo económico para la adquisición de material genético hasta 280 personas productoras pecuarias que se encuentran habitando en el Estado.

Modalidad III: Consiste en beneficiar con insumos hasta 677 personas productoras pecuarias que se encuentran habitando en el Estado.

Modalidad IV: Consiste en beneficiar hasta 3 personas morales del sector pecuario en los municipios de Bacalar y Felipe Carrillo Puerto

con un apoyo económico para la certificación de centros de producción de abeja reina mejorada.

Modalidad V: Consiste en beneficiar hasta 22 personas morales con recursos económicos para llevar a cabo capacitaciones a personas productoras pecuarias que se encuentran habitando en el Estado.

Modalidad IV: Consiste en beneficiar hasta 49 personas morales que realizan eventos del sector pecuario en el Estado, con un apoyo económico para la realización de eventos tales como ferias regionales, cabalgatas y conmemoraciones de fechas importantes.

Como se puede observar, el diseño del Programa también está dirigido a las personas morales mediante las modalidades IV, V y VI, lo cual limita la comprensión completa y consistencia de la definición de las poblaciones dispuestas en el Diagnóstico (Formato MML 01). Además, se observa que la definición establecida en el artículo 13 de las Reglas de Operación no puntualiza las personas morales de las modalidades V y VI.

La metodología de cálculo es clara al transitar de un universo general de productores hacia aquellos que cumplen con requisitos normativos de formalización (fierro/marca), permitiendo una focalización precisa. Se utilizan fuentes confiables como el SIAP y datos internos de la Dirección de Sanidad Animal, lo que garantiza que las metas de atención estén basadas en estadísticas oficiales y actualizadas del sector pecuario y apícola.

Respecto a la ubicación territorial, se observa que es plenamente coherente con el diagnóstico, focalizando la atención en los municipios de Quintana Roo con vocación ganadera y apícola, tales como Felipe Carrillo Puerto, Othón P. Blanco, José María Morelos y Bacalar. Esta delimitación asegura que los apoyos en equipamiento y genética lleguen a las zonas

rurales donde se manifiesta el rezago productivo reportado en el diagnóstico.

El uso de las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP) como criterio de ubicación garantiza que la operación del Programa se ejecute en los territorios con mayores índices de vulnerabilidad económica. Esta coherencia geográfica permite que la dispersión de insumos y animales de calidad genética sea efectiva para revertir la baja producción pecuaria en las regiones que más contribuyen al volumen físico del sector primario estatal.

Asimismo, el diagnóstico utiliza como base estadística el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) 2023 y el Censo Agropecuario 2022, lo cual es consistente con los ciclos de planeación vigente. El Programa contempla una actualización periódica de su magnitud al comparar anualmente su volumen de producción (25,971 toneladas) frente a estados líderes, permitiendo medir la evolución de la brecha de competitividad a nivel de Fin.

Asimismo, el seguimiento de los indicadores de Fin y Propósito tiene una periodicidad anual, lo que permite ajustar la estrategia de intervención según los resultados del índice de volumen físico del sector primario publicado por el INEGI. Esta periodicidad asegura que el diagnóstico se mantenga vigente frente a los cambios en la actividad económica estatal y las fluctuaciones en la producción pecuaria.

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

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

El problema público que busca resolver el Programa cuenta de manera afirmativa con una consistencia absoluta entre todos los diferentes documentos programáticos que componen el diseño técnico. Como se documenta en el diagnóstico (Formato MML 01) se define puntualmente que las personas productoras pecuarias de Quintana Roo enfrentan una baja producción en su respectiva actividad económica. Esta delimitación conceptual se mantiene a lo largo de toda la planeación, funcionando como el eje rector que le da pleno sentido a la intervención gubernamental y cumpliendo así con los criterios de valoración normativos.

Para comprobar la coherencia metodológica, este planteamiento central se traslada de manera íntegra y textual hacia los instrumentos analíticos que desglosan detalladamente la causalidad del fenómeno adverso. El Árbol de Problemas (Formato MML 02) adopta exactamente la misma premisa como su Problema Central, vinculándola lógicamente con las diversas causas y los efectos. Esta alineación estructural garantiza firmemente que no existan discrepancias ni desviaciones conceptuales

entre lo que se diagnosticó de manera inicial y lo que se modela para construir las soluciones.

El diseño de la matriz demuestra que este problema público es plenamente coherente con el análisis y la respectiva caracterización de las poblaciones objetivo a las que va dirigida la política.

Respecto a la cuantificación, se acuerdo con el Formato MMI 01 Definición del problema, la población potencial y objetivo se define identificando exactamente a las personas dedicadas al sector pecuario con baja producción, logrando focalizar a 3,440 personas productoras. Esta estrecha relación analítica entre la necesidad detectada, la estructuración del árbol y las metas poblacionales confirma que el diseño programático contiene a la población objetivo de manera concreta.

No obstante, se advierte de una discrepancia en el artículo 14 de las Reglas de Operación, al cuantificar la población potencial con un valor menor al establecido en la población potencial (1,711 personas productoras pecuarias). Esto implica una importante área de mejora para el Programa a fin de establecer con mayor claridad la cuantificación y caracterización de las poblaciones.

El problema público central que busca resolver el Programa se encuentra redactado en estricto apego a la sintaxis establecida por la Metodología de Marco Lógico aplicable. Esta afirmación se comprueba detalladamente en el Árbol de Problemas y en la respectiva Estructura Analítica. En dichas secciones metodológicas, el diseño evita plantear el problema como la simple ausencia de una solución o la falta de un bien, cumpliendo así con la regla normativa. Por el contrario, la formulación expresa de manera evidente una situación fáctica y desfavorable que

aqueja profundamente a un grupo poblacional específico, demostrando consistencia técnica en el diseño.

De manera específica, la redacción del problema público integra de forma coherente los tres elementos fundamentales que exige la sintaxis metodológica: el sujeto afectado, la condición negativa y el contexto geográfico. Tal como se documenta en el Formato MML 01, la condición central establece claramente que las personas productoras pecuarias del estado de Quintana Roo tienen baja producción en su actividad económica. En este enunciado se identifica plenamente a las personas productoras como el sujeto de atención, al estado de Quintana Roo como el contexto territorial, y a la baja producción como el estado negativo latente que justifica la intervención.

Esta estructuración gramatical y conceptual garantiza que todo el diseño del Programa cuente con un cimiento lógico sumamente firme para articular sus futuras soluciones. Al tener un problema redactado como un hecho negativo tangible, resulta posible proyectar de forma directa y en sentido positivo el nivel de Propósito dentro del Resumen Narrativo. Esta transición metodológica asegura que los esfuerzos gubernamentales se orienten con total precisión a revertir una carencia comprobable en la región, asegurando la pertinencia, viabilidad y el posterior impacto económico de la Política Pública.

Por último, el Programa demuestra un compromiso con la actualización de su diagnóstico al emplear estadísticas oficiales recientes del SIAP 2023 y el Censo Agropecuario 2022 para medir la magnitud de la baja producción. Los documentos presentan fechas de modificación recientes en sus *Cédulas de avance de cumplimiento de los Objetivos y*

metas, lo que indica un esfuerzo por mantener la vigencia de la problemática frente a la realidad económica actual del sector primario.

Además, el seguimiento de las metas físicas y financieras se realiza de forma trimestral y anual, lo que permite retroalimentar el diagnóstico y ajustar las estrategias de intervención según el avance en la entrega de equipamiento e insumos. Esta periodicidad asegura que el problema público se mantenga alineado con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027 y las fluctuaciones del mercado pecuario.

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

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

La justificación del Programa S041 Fortalecimiento a la Ganadería se encuentra estructurada bajo un enfoque técnico que vincula las deficiencias del sector con una estrategia de atención directa, dispuesta tanto en el Diagnóstico del Programa (Formato MMI 01) como en el Capítulo V de las Reglas de Operación.

La justificación del Programa se encuentra formalmente documentada en el Formato MML 01 Definición del Problema y en el diagnóstico tanto del Programa Sectorial como de las Reglas de Operación. Estos documentos integran una base empírica sólida al señalar que el sector pecuario de Quintana Roo presenta una baja producción, representando apenas el 0.1% del volumen nacional y posicionando a la entidad en el ranking 31 de 32 estados.

Esta documentación permite establecer con precisión que el rezago no es solo una percepción, sino una realidad estadística medida a través del SIAP 2023 y el Censo Agropecuario 2022. Contar con esta base documental es fundamental para justificar la necesidad de una

intervención pública orientada a la entrega de subsidios a la producción en los 11 municipios del estado.

Por su parte, la propuesta de atención se sustenta de manera parcial en la identificación de causas críticas como el escaso equipamiento, los altos costos de animales con registro y la falta de asistencia técnica. De este modo, la entrega de equipamiento (C01), animales de calidad genética (C02) e insumos (C03) responde directamente a la solución de las carencias materiales detectadas en el diagnóstico de las unidades productivas.

No obstante, se identificó que, una vez expuestas las causas del problema, el diseño de la intervención en el artículo 11 y 14 de las Reglas de Operación contempla una diversidad de seis objetivos específicos y de seis modalidades. Al respecto, no se logra identificar la correspondencia y articulación de dichos objetivos y modalidades con las causas del problema, lo que conlleva a inconsistencias en la forma en cómo se sustenta el tipo de intervención.

Por ello, la intervención no se limita a la entrega de bienes físicos, sino que incluye apoyos para la certificación (C04) y capacitación tecnológica (C05) y eventos (C06). Este diseño integral sustenta la tesis de que, para revertir la baja productividad, es necesario combinar la capitalización de las unidades de producción con el fortalecimiento de las capacidades humanas y el estatus sanitario del hato estatal, pero es importante advertir que esta reflexión no está desarrollada en los documentos programáticos del S041.

Por su parte, el Programa utiliza fuentes de información de alto rigor técnico y confiabilidad, tales como el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) y el Censo Agropecuario 2022. La

documentación analizada presenta fechas de actualización recientes, lo que demuestra un esfuerzo por mantener la vigencia de los diagnósticos frente a las estadísticas oficiales más actuales del sector primario.

Adicionalmente, el Programa recurre a registros administrativos internos de la Dirección de Sanidad Animal y al Padrón Ganadero Nacional (SINIIGA) para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo. El uso de estas fuentes institucionales garantiza que la evidencia empleada para definir la magnitud del problema sea verificable y se encuentre alineada con los ciclos de planeación del Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027. No obstante, se advierte de las discrepancias en su cuantificación.

Finalmente, la lógica causal del problema es coherente y se articula correctamente a través de la Metodología de Marco Lógico. El diagnóstico establece que la descapitalización y la falta de tecnología (causas) derivan en una baja producción (problema central), lo cual impacta negativamente en los ingresos y la calidad de vida de las personas productoras (efecto superior).

Esta cadena causal se transpone de manera lógica al diseño de la intervención, donde el Propósito de promover el desarrollo del sector pecuario y mejorar la producción se alcanza mediante la entrega de los componentes de equipamiento, genética e insumos. Si bien la lógica es robusta, el éxito de la cadena también depende de la operación efectiva de los componentes de capacitación, certificación y eventos que no están considerados en el Árbol de problemas, por lo que este criterio se cumple de manera parcial.

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

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

El análisis de las poblaciones del Programa S041 Fortalecimiento a la Ganadería revela una estructura documental sólida, aunque con discrepancias técnicas y conceptuales que impactan la precisión de su diseño.

El Programa identifica formalmente a sus poblaciones utilizando la unidad de medida "Persona productora", la cual es plenamente congruente con la definición de los sujetos afectados por la baja producción pecuaria. Esta unidad se mantiene constante tanto en los documentos de diagnóstico como en la *Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)* y en la *Cédula de Avance de cumplimiento de los objetivos y metas*, donde se especifica como el objeto de cuantificación para los numeradores y denominadores de los indicadores de gestión.

Sin embargo, se identifica un hallazgo en la conceptualización: mientras las Reglas de Operación y el Diagnóstico se centran en "personas productoras", los indicadores de los componentes C04 y C05 consideran transitan hacia la unidad de "Centros de producción". Esta transición no

invalida la lógica, pero requiere una mayor claridad metodológica para asegurar que la atención a la unidad económica (el centro) se traduzca siempre en el beneficio de la población objetivo (la persona productora) sin duplicidades en el conteo administrativo.

La cuantificación de las poblaciones es precisa y se encuentra detallada en documentos oficiales. Se establece una Población de Referencia de 14,367 personas con unidades pecuarias, una Población Potencial de 5,601 (basada en registros de fierro ganadero o marca apícola) y una Población Objetivo de 3,440 personas en el diagnóstico original (Formato MML 01). La cobertura geográfica es total, abarcando los 11 municipios del Estado de Quintana Roo, lo cual es coherente con la magnitud estatal del problema definido.

No obstante, se detecta una falla de diseño importante: existe una discrepancia cuantitativa entre los documentos de planeación y los operativos. Mientras el diagnóstico estima una población objetivo de 3,440 personas, las Reglas de Operación definen la población potencial de 1,711 personas. Esta variación sugiere que la población objetivo no se define estrictamente por la magnitud del problema, sino que se encuentra supeditada a la suficiencia presupuestal de cada ejercicio fiscal, dejando fuera a un porcentaje significativo de productores que padecen la misma necesidad diagnóstica.

En este sentido, el Programa tiene un área importante de mejora a fin de cuantificar y caracterizar de manera más clara y lógica las poblaciones a las que se dirige el Programa, considerando que pueden ser en su caso, personas morales. Lo que se recomienda es que, si se incluyen otro tipo de personas, en este caso organizaciones, el Programa mantenga la orientación de resultados hacia la cuantificación de

personas, ya que es la base con la que se diagnóstica el problema por atender.

Respecto a la metodología para cuantificar y caracterizar a la población, usando fuentes de información adecuadas para establecer su cálculo, se observa que el Programa cuenta con una base estadística robusta, empleando fuentes oficiales y confiables como el Censo Agropecuario 2022, el SIAP 2023 y registros internos de la Dirección de Sanidad Animal. Asimismo, la metodología de cálculo es clara al filtrar el universo de referencia (todos los productores) hacia una población potencial caracterizada por la formalidad administrativa (contar con el registro de fierro ganadero o marca apícola vigente), lo que facilita la fiscalización de los apoyos.

A pesar de este rigor, se observa un error en la conceptualización de la transición entre poblaciones, al no detallarse una fórmula técnica o metodología que justifique por qué la población objetivo se reduce drásticamente frente a la potencial, más allá de citar la "disponibilidad presupuestaria". Esta carencia de una metodología de priorización basada en indicadores de productividad o vulnerabilidad, y no solo en el orden de prelación, debilita la lógica de equidad en la dispersión de los recursos.

Por su parte, respecto a la definición de plazo para su revisión y actualización, el Programa define un esquema de actualización anual y trimestral vinculado al ciclo presupuestario y de planeación estatal. Los indicadores de la MIR, como el índice de volumen físico del sector primario a nivel de Fin, establece una periodicidad de medición anual, mientras que los avances en las metas de atención a la población objetivo se reportan de forma trimestral. La evidencia en las *Cédulas de Avance al*

cumplimiento de objetivos y metas confirma un seguimiento activo de estas métricas.

Sin embargo, un hallazgo crítico es la falta de una estrategia de cobertura multianual. Aunque se actualizan las cifras anuales, la documentación no presenta un horizonte temporal claro para la convergencia entre la población potencial y la objetivo. Al no proyectar presupuestos plurianuales que permitan reducir la "población postergada" (aquellos con fierro ganadero que no reciben apoyo), el Programa corre el riesgo de convertirse en una intervención que solo mitiga necesidades inmediatas sin resolver el rezago estructural al cierre de la administración.

En conclusión, existe una relación directa y lógica entre las poblaciones definidas y el problema de "baja producción en la actividad económica". Al focalizarse en personas productoras con registros vigentes, el Programa asegura que los insumos y el material genético se entreguen a actores con una actividad productiva preexistente que puede ser potenciada, aun cuando las poblaciones de la modalidad IV y V son para personas morales. Solo se requiere de precisión en el Diagnóstico.

Asimismo, la alineación con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027 refuerza esta pertinencia al vincular la atención poblacional con el crecimiento del sector primario.

No obstante, un elemento importante a considerar en las mejoras respecto a la definición de las poblaciones es que se identifica una falla de diseño excluyente: al definir la población potencial basándose estrictamente en el registro de fierro ganadero o marca apícola, el Programa podría estar omitiendo involuntariamente a los productores

más pequeños e informales que, por su propia condición de pobreza, no han podido formalizar sus registros. Esto genera una paradoja de diseño donde la población que posiblemente tiene la producción más baja y mayor necesidad de apoyo queda fuera de la definición de "población potencial", fracturando el principio de universalidad y justicia social del Programa.

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

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

La revisión de la información programática de diseño revela una planeación centrada en el corto plazo, debido a las restricciones presupuestales, lo que obstaculiza contar con una prospectiva multianual.

El Programa documenta con la situación demográfica de sus poblaciones para el ejercicio fiscal 2025, identificando una Población Potencial de 5,601 personas productoras con registro vigente y una Población Objetivo de 3,440 personas en su diagnóstico, de acuerdo con el Formato MML 01.

Sin embargo, se advierte de discrepancias en la cuantificación de la población entre los documentos consultados. Además, el diseño carece de un análisis estadístico prospectivo que modele la evolución de estas cifras hacia el cierre de la actual administración en 2027. Esta omisión constituye una falla de diseño, ya que no se consideran factores externos como la migración rural, la fluctuación en el número de unidades de producción o los cambios en el hato ganadero estatal que podrían alterar la magnitud del problema, mismos que están citadas en el Diagnóstico del Programa (Formato MML 01).

Al no proyectar estos cambios, la intervención se mantiene como una respuesta estática a un problema dinámico, limitando su capacidad de adaptación administrativa ante nuevas realidades del sector primario.

Por su parte, la planeación financiera se concentra exclusivamente en el ejercicio 2025, detallando la distribución de recursos por componente y partida genérica, pero sin proyectar las necesidades financieras multianuales para cubrir el rezago. Se observa que el presupuesto se encuentra estrictamente supeditado a la suficiencia autorizada año con año, lo que impide garantizar la capitalización sostenida de las unidades productivas.

Un hallazgo crítico es la existencia de una "población postergada" significativa; mientras el potencial es de 5,601 productores, las metas operativas actuales apenas consideran 1,711 personas beneficiarias, dejando a más de la mitad del universo sin atención por falta de techo financiero.

Por tanto, no se identifica una estrategia presupuestaria que trascienda el ciclo anual para abordar progresivamente a este grupo, lo que sugiere que el esquema actual es parcial frente a la magnitud de la baja producción diagnosticada. Asimismo, la falta de fórmulas técnicas que justifiquen el ritmo de crecimiento anual propuesto impide verificar si la intervención logrará cumplir con los objetivos de incremento en la actividad económica señalados en el Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027.

Finalmente, del análisis de la *Matriz de Indicadores para Resultados* (Formato MML 2) y de la *Cédula de avance de cumplimiento de objetivos y metas* se revela que no se ha definido un horizonte temporal de convergencia. Bajo la trayectoria de metas actuales y la dependencia de la suficiencia anual, no existe evidencia documental de

que la intervención logre agotar el universo de productores desatendidos antes de concluir el periodo gubernamental.

Esta brecha entre la capacidad operativa y la necesidad detectada representa una falla de planeación estratégica, ya que el Programa opera sin una meta de cobertura universal esperada. Sin un momento definido para la convergencia, el Programa corre el riesgo de volverse inercial, atendiendo únicamente las consecuencias inmediatas de la descapitalización de las personas productoras.

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

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

El Programa cumple parcialmente con este criterio al realizar una traslación del estado negativo al positivo. El Problema Central identificado en el Árbol de Problemas (Formato MML 2) es: "Las personas productoras pecuarias del Estado de Quintana Roo tienen baja producción en su actividad económica". Esta condición se transforma en el Propósito de la Matriz de Indicadores para Resultados, que se orienta a promover el desarrollo de las actividades del sector pecuario, que contribuya a mejorar la autosuficiencia alimentaria y la producción en sus unidades pecuarias mejorando la economía de las personas productoras.

No obstante, como se puede constatar la traslación no es directa, puesto que en la definición del Propósito se incluyen otros elementos que no están dispuestos en el Problema. En esencia, esta falla de diseño es menor dado el malestar que se está describiendo y la relación que tienen las causas con el problema identificado, pero se recomienda mantener la consistencia de sus objetivos en el diseño del Programa.

Existe una correspondencia lógica y directa entre los efectos detectados y el nivel estratégico de la MIR. El efecto superior identificado en el diagnóstico es que "las personas productoras con baja producción tienen bajos ingresos en su actividad económica". Este impacto negativo se revierte en el Fin del Programa, cuyo objetivo es contribuir a incrementar anualmente la actividad económica del sector primario del estado de Quintana Roo conformada por la ganadería mediante el apoyo con recursos para adquirir conjuntamente las necesidades de equipamiento, insumos, animales con calidad genética, apoyo para la certificación, capacitación y celebración de eventos que mejoren los ingresos y calidad de vida de las y los productores.

Sin embargo, se puede observar que, de igual forma, el Fin del Programa incluye otras características no dispuestas necesariamente en los efectos del Programa. De hecho, se advierte que la redacción del Fin busca justificar las modalidades de la intervención, lo cual reduce la consistencia del diseño programático.

Al respecto, como área de oportunidad para el Programa, se recomienda considerar la redacción del Fin en términos de las Líneas o Ejes estratégicos dispuestos en el Programa Estatal de Desarrollo 2024 – 2030. Aún con ello, al alinear el Fin con la mejora de ingresos, el Programa asegura que su éxito no solo se mida en entregas físicas, sino en la

contribución al bienestar económico de la población atendida, cumpliendo con la lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico.

Las causas directas identificadas en el Árbol de Problemas se reflejan con precisión como los brazos operativos o Componentes del Programa. La causa CD1, referente a las limitaciones por falta de equipamiento, se traduce en el Componente C01: Equipamiento otorgado. De igual manera, la causa CD2 sobre los altos costos de genética se atiende con el Componente C02: Apoyos para la adquisición de animales de calidad genética. Finalmente, la causa CD3 vinculada a la dificultad para el mantenimiento del inventario ganadero ante sequías se corresponde con el Componente C03: Insumos entregados.

Esta estructura permite que cada componente actúe como un medio directo para eliminar las barreras materiales identificadas en el diagnóstico, garantizando que la intervención ataque las raíces del problema de baja producción.

Sin embargo, como se ha destacado en apartados anteriores en este documento, los componentes C04, C05 y C06 carecen de una relación con las causas identificadas en el Árbol de Problemas. Esto deriva en una falta de justificación sobre los últimos tres componentes de la intervención y en la caracterización de la población que se busca atender bajo dichas modalidades. En este sentido, este criterio representa un área de mejora en el diseño del Programa a fin de construir, desde el Diagnóstico, una clara fundamentación sobre cómo los Centros de producción de abejas reina certificados, la capacitación tecnológica pecuaria y la atención a eventos afines al sector pecuario abordan o se vinculan con causas directas en la definición del problema.

Respecto a las causas indirectas, como la baja disponibilidad de ejemplares con registro o la falta de certificación, se reflejan a través de los niveles de Actividad y componentes específicos de la Matriz de Indicadores para Resultados (Formato MML 06). No obstante, estas causas no están descritas claramente en el Árbol de problemas (Formato MML 02) Por ejemplo, el diagnóstico identifica deficiencias en el manejo de colmenas y sanidad, lo cual se traduce en el Componente C04 y su Actividad A01, enfocada específicamente en el apoyo para la certificación de centros de producción de abejas reina, pero en el Árbol de problemas, sólo se documentan tres causas directas sin identificarse su relación con la producción de abejas en el estado.

Asimismo, no se identifica una relación causal descrita sobre el componente específico C06, al omitirse una descripción sobre cómo el apoyo para la celebración de eventos afines al sector pecuario se corresponde a causas identificadas respecto al problema de la baja producción pecuaria.

Por ello, este diseño no asegura que los subprocesos operativos, como la certificación de centros de producción de abejas (C04), el fomento tecnológico (C05) y el apoyo a eventos afines (C06), proporcionen el soporte técnico necesario para que los bienes entregados (equipamiento y animales) tengan un impacto real. Además, se recomienda que las actividades de la MIR detallen con mayor claridad los procesos de gestión administrativa, como la validación de solicitudes y la publicación de convocatorias, para evitar que el seguimiento se limite únicamente a la entrega del bien final.

Por su parte, el Programa logra una mitigación integral parcial al mantener activos los componentes que atienden tanto las carencias

materiales como las técnicas identificadas. Al contar con intervenciones en equipamiento, genética, insumos, certificación y tecnología, el Programa cubre la totalidad de las causas críticas del árbol de problemas.

Esta integralidad es fundamental, ya que reconoce que el incremento de la producción no depende solo de la capitalización física, sino también de la mejora en el estatus sanitario y el conocimiento técnico de las personas productoras. En contraste, el diagnóstico no contempla las causas ligadas a los componentes C04, C05 y C06, lo cual no se cumple satisfactoriamente la mitigación integral.

Finalmente, y a pesar de estas observaciones necesarias por atender en la lógica de diseño, la revisión de la MIR (Formato MML 06) confirma que todos los componentes y actividades están vinculados directamente a la solución del problema de baja producción pecuaria. Asimismo, no se identificaron metas presupuestarias o indicadores destinados a funciones administrativas no sustantivas o ajenas al sector ganadero y apícola. El presupuesto se encuentra etiquetado correctamente en partidas de Subsidios a la Producción (43101).

Cada elemento del diseño, desde la entrega de sementales hasta la certificación de apiarios, deriva de una necesidad documentada en el diagnóstico (Formato MML 01) pero sin una profundización adecuada que permita comprender con claridad cómo se justifica la totalidad de sus componentes. El principio de exclusión se respeta al concentrar los recursos en los 11 municipios con actividad pecuaria, asegurando que el gasto se mantenga alineado exclusivamente con el propósito de fortalecer la economía del sector primario en Quintana Roo.

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

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

El análisis de las poblaciones del Programa S041 Fortalecimiento a la Ganadería revela una estructura documental sólida, aunque con discrepancias técnicas y conceptuales que impactan la precisión de su diseño.

El Programa identifica formalmente a sus poblaciones utilizando la unidad de medida "Persona productora", la cual es plenamente congruente con la definición de los sujetos afectados por la baja producción pecuaria. Esta unidad se mantiene constante tanto en los documentos de diagnóstico como en la *Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)* y en la *Cédula de Avance de cumplimiento de los objetivos y metas*, donde se especifica como el objeto de cuantificación para los numeradores y denominadores de los indicadores de gestión.

Sin embargo, se identifica un hallazgo en la conceptualización: mientras las Reglas de Operación y el Diagnóstico se centran en "personas productoras", los indicadores de los componentes C04 y C05 consideran transitan hacia la unidad de "Centros de producción". Esta transición no

invalida la lógica, pero requiere una mayor claridad metodológica para asegurar que la atención a la unidad económica (el centro) se traduzca siempre en el beneficio de la población objetivo (la persona productora) sin duplicidades en el conteo administrativo.

La cuantificación de las poblaciones es precisa y se encuentra detallada en documentos oficiales. Se establece una Población de Referencia de 14,367 personas con unidades pecuarias, una Población Potencial de 5,601 (basada en registros de fierro ganadero o marca apícola) y una Población Objetivo de 3,440 personas en el diagnóstico original (Formato MML 01). La cobertura geográfica es total, abarcando los 11 municipios del Estado de Quintana Roo, lo cual es coherente con la magnitud estatal del problema definido.

No obstante, se detecta una falla de diseño importante: existe una discrepancia cuantitativa entre los documentos de planeación y los operativos. Mientras el diagnóstico estima una población objetivo de 3,440 personas, las Reglas de Operación definen la población potencial de 1,711 personas. Esta variación sugiere que la población objetivo no se define estrictamente por la magnitud del problema, sino que se encuentra supeditada a la suficiencia presupuestal de cada ejercicio fiscal, dejando fuera a un porcentaje significativo de productores que padecen la misma necesidad diagnóstica.

En este sentido, el Programa tiene un área importante de mejora a fin de cuantificar y caracterizar de manera más clara y lógica las poblaciones a las que se dirige el Programa, considerando que pueden ser en su caso, personas morales. Lo que se recomienda es que, si se incluyen otro tipo de personas, en este caso organizaciones, el Programa mantenga la orientación de resultados hacia la cuantificación de

personas, ya que es la base con la que se diagnóstica el problema por atender.

Respecto a la metodología para cuantificar y caracterizar a la población, usando fuentes de información adecuadas para establecer su cálculo, se observa que el Programa cuenta con una base estadística robusta, empleando fuentes oficiales y confiables como el Censo Agropecuario 2022, el SIAP 2023 y registros internos de la Dirección de Sanidad Animal. Asimismo, la metodología de cálculo es clara al filtrar el universo de referencia (todos los productores) hacia una población potencial caracterizada por la formalidad administrativa (contar con el registro de fierro ganadero o marca apícola vigente), lo que facilita la fiscalización de los apoyos.

A pesar de este rigor, se observa un error en la conceptualización de la transición entre poblaciones, al no detallarse una fórmula técnica o metodología que justifique por qué la población objetivo se reduce drásticamente frente a la potencial, más allá de citar la "disponibilidad presupuestaria". Esta carencia de una metodología de priorización basada en indicadores de productividad o vulnerabilidad, y no solo en el orden de prelación, debilita la lógica de equidad en la dispersión de los recursos.

Por su parte, respecto a la definición de plazo para su revisión y actualización, el Programa define un esquema de actualización anual y trimestral vinculado al ciclo presupuestario y de planeación estatal. Los indicadores de la MIR, como el índice de volumen físico del sector primario a nivel de Fin, establece una periodicidad de medición anual, mientras que los avances en las metas de atención a la población objetivo se reportan de forma trimestral. La evidencia en las *Cédulas de Avance al*

cumplimiento de objetivos y metas confirma un seguimiento activo de estas métricas.

Sin embargo, un hallazgo crítico es la falta de una estrategia de cobertura multianual. Aunque se actualizan las cifras anuales, la documentación no presenta un horizonte temporal claro para la convergencia entre la población potencial y la objetivo. Al no proyectar presupuestos plurianuales que permitan reducir la "población postergada" (aquellos con fierro ganadero que no reciben apoyo), el Programa corre el riesgo de convertirse en una intervención que solo mitiga necesidades inmediatas sin resolver el rezago estructural al cierre de la administración.

En conclusión, existe una relación directa y lógica entre las poblaciones definidas y el problema de "baja producción en la actividad económica". Al focalizarse en personas productoras con registros vigentes, el Programa asegura que los insumos y el material genético se entreguen a actores con una actividad productiva preexistente que puede ser potenciada, aún cuando las poblaciones de la modalidad IV y V son para personas morales. Solo se requiere de precisión en el Diagnóstico.

Asimismo, la alineación con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027 refuerza esta pertinencia al vincular la atención poblacional con el crecimiento del sector primario.

No obstante, un elemento importante a considerar en las mejoras respecto a la definición de las poblaciones es que se identifica una falla de diseño excluyente: al definir la población potencial basándose estrictamente en el registro de fierro ganadero o marca apícola, el Programa podría estar omitiendo involuntariamente a los productores

más pequeños e informales que, por su propia condición de pobreza, no han podido formalizar sus registros. Esto genera una paradoja de diseño donde la población que posiblemente tiene la producción más baja y mayor necesidad de apoyo queda fuera de la definición de "población potencial", fracturando el principio de universalidad y justicia social del Programa.

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

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

La revisión de la información programática de diseño revela una planeación centrada en el corto plazo, debido a las restricciones presupuestales, lo que obstaculiza contar con una prospectiva multianual.

El Programa documenta con la situación demográfica de sus poblaciones para el ejercicio fiscal 2025, identificando una Población Potencial de 5,601 personas productoras con registro vigente y una Población Objetivo de 3,440 personas en su diagnóstico, de acuerdo con el Formato MML 01.

Sin embargo, se advierte de discrepancias en la cuantificación de la población entre los documentos consultados. Además, el diseño carece de un análisis estadístico prospectivo que modele la evolución de estas cifras hacia el cierre de la actual administración en 2027. Esta omisión constituye una falla de diseño, ya que no se consideran factores externos como la migración rural, la fluctuación en el número de unidades de producción o los cambios en el hato ganadero estatal que podrían alterar la magnitud del problema, mismos que están citadas en el Diagnóstico del Programa (Formato MML 01).

Al no proyectar estos cambios, la intervención se mantiene como una respuesta estática a un problema dinámico, limitando su capacidad de adaptación administrativa ante nuevas realidades del sector primario.

Por su parte, la planeación financiera se concentra exclusivamente en el ejercicio 2025, detallando la distribución de recursos por componente y partida genérica, pero sin proyectar las necesidades financieras multianuales para cubrir el rezago. Se observa que el presupuesto se encuentra estrictamente supeditado a la suficiencia autorizada año con año, lo que impide garantizar la capitalización sostenida de las unidades productivas.

Un hallazgo crítico es la existencia de una "población postergada" significativa; mientras el potencial es de 5,601 productores, las metas operativas actuales apenas consideran 1,711 personas beneficiarias, dejando a más de la mitad del universo sin atención por falta de techo financiero.

Por tanto, no se identifica una estrategia presupuestaria que trascienda el ciclo anual para abordar progresivamente a este grupo, lo que sugiere que el esquema actual es parcial frente a la magnitud de la baja producción diagnosticada. Asimismo, la falta de fórmulas técnicas que justifiquen el ritmo de crecimiento anual propuesto impide verificar si la intervención logrará cumplir con los objetivos de incremento en la actividad económica señalados en el Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027.

Finalmente, del análisis de la *Matriz de Indicadores para Resultados* (Formato MML 2) y de la *Cédula de avance de cumplimiento de objetivos y metas* se revela que no se ha definido un horizonte temporal de convergencia. Bajo la trayectoria de metas actuales y la dependencia de la suficiencia anual, no existe evidencia documental de

que la intervención logre agotar el universo de productores desatendidos antes de concluir el periodo gubernamental.

Esta brecha entre la capacidad operativa y la necesidad detectada representa una falla de planeación estratégica, ya que el Programa opera sin una meta de cobertura universal esperada. Sin un momento definido para la convergencia, el Programa corre el riesgo de volverse inercial, atendiendo únicamente las consecuencias inmediatas de la descapitalización de las personas productoras.

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

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

El Programa cumple parcialmente con este criterio al realizar una traslación del estado negativo al positivo. El Problema Central identificado en el Árbol de Problemas (Formato MML 2) es: "Las personas productoras pecuarias del Estado de Quintana Roo tienen baja producción en su actividad económica". Esta condición se transforma en el Propósito de la Matriz de Indicadores para Resultados, que se orienta a promover el desarrollo de las actividades del sector pecuario, que contribuya a mejorar la autosuficiencia alimentaria y la producción en sus unidades pecuarias mejorando la economía de las personas productoras.

No obstante, como se puede constatar la traslación no es directa, puesto que en la definición del Propósito se incluyen otros elementos que no están dispuestos en el Problema. En esencia, esta falla de diseño es menor dado el malestar que se está describiendo y la relación que tienen las causas con el problema identificado, pero se recomienda mantener la consistencia de sus objetivos en el diseño del Programa.

Existe una correspondencia lógica y directa entre los efectos detectados y el nivel estratégico de la MIR. El efecto superior identificado en el diagnóstico es que "las personas productoras con baja producción tienen bajos ingresos en su actividad económica". Este impacto negativo se revierte en el Fin del Programa, cuyo objetivo es contribuir a incrementar anualmente la actividad económica del sector primario del estado de Quintana Roo conformada por la ganadería mediante el apoyo con recursos para adquirir conjuntamente las necesidades de equipamiento, insumos, animales con calidad genética, apoyo para la certificación, capacitación y celebración de eventos que mejoren los ingresos y calidad de vida de las y los productores.

Sin embargo, se puede observar que, de igual forma, el Fin del Programa incluye otras características no dispuestas necesariamente en los efectos del Programa. De hecho, se advierte que la redacción del Fin busca justificar las modalidades de la intervención, lo cual reduce la consistencia del diseño programático.

Al respecto, como área de oportunidad para el Programa, se recomienda considerar la redacción del Fin en términos de las Líneas o Ejes estratégicos dispuestos en el Programa Estatal de Desarrollo 2024 – 2030. Aún con ello, al alinear el Fin con la mejora de ingresos, el Programa asegura que su éxito no solo se mida en entregas físicas, sino en la

contribución al bienestar económico de la población atendida, cumpliendo con la lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico.

Las causas directas identificadas en el Árbol de Problemas se reflejan con precisión como los brazos operativos o Componentes del Programa. La causa CD1, referente a las limitaciones por falta de equipamiento, se traduce en el Componente C01: Equipamiento otorgado. De igual manera, la causa CD2 sobre los altos costos de genética se atiende con el Componente C02: Apoyos para la adquisición de animales de calidad genética. Finalmente, la causa CD3 vinculada a la dificultad para el mantenimiento del inventario ganadero ante sequías se corresponde con el Componente C03: Insumos entregados.

Esta estructura permite que cada componente actúe como un medio directo para eliminar las barreras materiales identificadas en el diagnóstico, garantizando que la intervención ataque las raíces del problema de baja producción.

Sin embargo, como se ha destacado en apartados anteriores en este documento, los componentes C04, C05 y C06 carecen de una relación con las causas identificadas en el Árbol de Problemas. Esto deriva en una falta de justificación sobre los últimos tres componentes de la intervención y en la caracterización de la población que se busca atender bajo dichas modalidades. En este sentido, este criterio representa un área de mejora en el diseño del Programa a fin de construir, desde el Diagnóstico, una clara fundamentación sobre cómo los Centros de producción de abejas reina certificados, la capacitación tecnológica pecuaria y la atención a eventos afines al sector pecuario abordan o se vinculan con causas directas en la definición del problema.

Respecto a las causas indirectas, como la baja disponibilidad de ejemplares con registro o la falta de certificación, se reflejan a través de los niveles de Actividad y componentes específicos de la Matriz de Indicadores para Resultados (Formato MML 06). No obstante, estas causas no están descritas claramente en el Árbol de problemas (Formato MML 02) Por ejemplo, el diagnóstico identifica deficiencias en el manejo de colmenas y sanidad, lo cual se traduce en el Componente C04 y su Actividad A01, enfocada específicamente en el apoyo para la certificación de centros de producción de abejas reina, pero en el Árbol de problemas, sólo se documentan tres causas directas sin identificarse su relación con la producción de abejas en el estado.

Asimismo, no se identifica una relación causal descrita sobre el componente específico C06, al omitirse una descripción sobre cómo el apoyo para la celebración de eventos afines al sector pecuario se corresponde a causas identificadas respecto al problema de la baja producción pecuaria.

Por ello, este diseño no asegura que los subprocesos operativos, como la certificación de centros de producción de abejas (C04), el fomento tecnológico (C05) y el apoyo a eventos afines (C06), proporcionen el soporte técnico necesario para que los bienes entregados (equipamiento y animales) tengan un impacto real. Además, se recomienda que las actividades de la MIR detallen con mayor claridad los procesos de gestión administrativa, como la validación de solicitudes y la publicación de convocatorias, para evitar que el seguimiento se limite únicamente a la entrega del bien final.

Por su parte, el Programa logra una mitigación integral parcial al mantener activos los componentes que atienden tanto las carencias

materiales como las técnicas identificadas. Al contar con intervenciones en equipamiento, genética, insumos, certificación y tecnología, el Programa cubre la totalidad de las causas críticas del árbol de problemas.

Esta integralidad es fundamental, ya que reconoce que el incremento de la producción no depende solo de la capitalización física, sino también de la mejora en el estatus sanitario y el conocimiento técnico de las personas productoras. En contraste, el diagnóstico no contempla las causas ligadas a los componentes C04, C05 y C06, lo cual no se cumple satisfactoriamente la mitigación integral.

Finalmente, y a pesar de estas observaciones necesarias por atender en la lógica de diseño, la revisión de la MIR (Formato MML 06) confirma que todos los componentes y actividades están vinculados directamente a la solución del problema de baja producción pecuaria. Asimismo, no se identificaron metas presupuestarias o indicadores destinados a funciones administrativas no sustantivas o ajenas al sector ganadero y apícola. El presupuesto se encuentra etiquetado correctamente en partidas de Subsidios a la Producción (43101).

Cada elemento del diseño, desde la entrega de sementales hasta la certificación de apiarios, deriva de una necesidad documentada en el diagnóstico (Formato MML 01) pero sin una profundización adecuada que permita comprender con claridad cómo se justifica la totalidad de sus componentes. El principio de exclusión se respeta al concentrar los recursos en los 11 municipios con actividad pecuaria, asegurando que el gasto se mantenga alineado exclusivamente con el propósito de fortalecer la economía del sector primario en Quintana Roo.

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

El Programa utiliza la modalidad presupuestaria "S" (Subsidios sujetos a Reglas de Operación), la cual es plenamente consistente y coherente con su Propósito de promover el desarrollo de las actividades del sector pecuario y mejorar la autosuficiencia alimentaria y producción en las unidades pecuarias de Quintana Roo. Esta clasificación técnica es la más apropiada para una intervención pública que busca dispersar recursos estatales mediante apoyos directos en especie a una población objetivo cuantificada, asegurando que el gasto se etiquete correctamente en partidas de fomento productivo.

La asignación de esta modalidad garantiza que la entrega de bienes y servicios cuente con el marco normativo de las Reglas de Operación, fundamentales para regular los procesos de focalización, criterios de elegibilidad y seguimiento en los 11 municipios del estado. Al alinear el esquema de subsidios con el objetivo de fortalecer la actividad económica, el Programa establece una base sólida para que la capitalización de las unidades productivas se traduzca en una mejora real de los ingresos de las personas productoras.

Respecto a la consistencia con los bienes, servicios y apoyos generados, se identifica una correspondencia total entre la naturaleza del gasto y los apoyos que el Programa genera.

La evidencia operativa muestra que el presupuesto se materializa en la entrega de activos físicos y servicios especializados definidos en sus componentes: equipamiento pecuario tanto para las personas

productoras con ganado mayor y con especies menores (C01); entrega de apoyos para la adquisición de animales de calidad genética de ganado mayor y especies menores (C02), y apoyo a las unidades de producción pecuaria mediante la entrega de insumos para ganado mayor (C03). En este sentido, el diseño presupuestario es coherente con una propuesta de atención orientada a resolver la descapitalización material detectada en el diagnóstico del sector primario.

Sin embargo, los recursos y apoyos otorgados a través de los componentes / modalidades Centros de producción de abejas reina certificadas (C04), Capacitación Tecnológica Pecuaria (C05) y Apoyos para la celebración de eventos afines al sector pecuario (C06) carecen de una descripción en el Árbol de problemas que la justifique, por lo que no se puede analizar su consistencia respecto al tipo de Programa. Si bien el Programa integra servicios no tangibles pero críticos para la productividad, como el apoyo para la certificación de centros apícolas (C04) y la capacitación tecnológica (C05), el Programa amplía el tipo de beneficiarios.

Asimismo, al contrastar estos apoyos con las Cédulas de Avance de Metas, se corrobora que la dispersión de los recursos se realiza conforme a la planeación, permitiendo que la modalidad de subsidios cubra tanto la necesidad de activos como el fortalecimiento de las capacidades técnicas necesarias para su correcto aprovechamiento.

Por su parte, el Programa estructura sus tareas clave a nivel de Actividad en la MIR, vinculando operativamente el presupuesto con los procesos de entrega directa.

No obstante, es importante resaltar que las actividades se limitan a la fase final de "entrega", omitiendo en la definición del Resumen

narrativo, procesos de gestión previos indispensables, tal como la publicación de convocatorias y la validación técnica de expedientes. Esta omisión parcial en la estructura de actividades podría dificultar el seguimiento administrativo de la eficiencia procesal antes de la dispersión del apoyo.

En suma, se identifica en el Diagnóstico (Formato MML 01) que el subsidio busca asegurar que la persona productora no solo cuente con el bien o insumo necesario para la producción, sino que ésta tenga el conocimiento técnico para que dicho activo incremente de manera efectiva su producción, cumpliendo así con la lógica de resultados de un Programa que aborda la baja producción pecuaria en la entidad.

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?**

El análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados (Formato MML 06) revela un cumplimiento general de las reglas de sintaxis de la Metodología de Marco Lógico (MML), aunque se identifican áreas de oportunidad en la orientación a resultados y en la precisión operativa.

El Programa respeta de forma adecuada la sintaxis gramatical en la mayoría de sus niveles. El Fin se redacta como una contribución de largo

plazo al establecer una contribución al incremento anual de la actividad económica del sector primario. Asimismo, los Componentes utilizan correctamente el participio pasado para denotar bienes y servicios ya terminados, como "Equipamiento otorgado" (en C01), "Apoyos entregados" (C02), "Insumos entregados" (C03) y "Centros certificados" (C04).

Sin embargo, el Propósito presenta una falla metodológica al redactarse como una acción institucional ("Promover el desarrollo...") en lugar de un resultado o cambio de situación ya logrado en la población objetivo. En este sentido, es importante considerar que el Propósito debería describir el estado positivo alcanzado (ej. "Las personas productoras incrementan su producción pecuaria") y no la intención de la dependencia de "promover" actividades.

Respecto a la orientación a resultados, el nivel de Fin muestra una adecuada vinculación al relacionar el éxito del Programa con el bienestar económico y la calidad de vida de los productores, utilizando como métrica externa el índice de volumen físico del sector primario. Esta redacción evita centrarse en logros de gestión interna y se alinea con los impactos macroeconómicos esperados en el Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027.

En contraste, el Propósito carece de una orientación plena a resultados tangibles, ya que se enuncia como una condición de entrega de apoyos y fomento. Al no describir un cambio fáctico en la situación de la población —como la superación del lugar 31 nacional en producción—, la narrativa de la MIR privilegia la ejecución de procesos administrativos sobre la resolución efectiva del problema de baja producción pecuaria.

El lenguaje empleado en los resúmenes narrativos es técnico pero accesible para los operadores territoriales. Se utilizan términos precisos del sector como "calidad genética", "abejas reina" y "fomento tecnológico", lo que facilita la identificación de los alcances de la intervención. Esta terminología asegura que tanto el personal administrativo como los productores comprendan la naturaleza de los activos que se dispersan en los 11 municipios.

En este sentido, la redacción es lo suficientemente clara para que los actores operativos comprendan qué bienes deben entregar, especificando, por ejemplo, "equipamiento para ganado mayor" o "insumos para especies menores". La estructura jerárquica de la MIR permite que las Direcciones de Fomento Bovino y Especies Menores identifiquen claramente sus entregables y los medios de verificación, como los padrones de beneficiarios y actas de entrega.

Sin embargo, a pesar de esta claridad en los entregables, se observa una falla de diseño operativa: las Actividades replican casi textualmente la redacción de los Componentes. Esta redundancia entre niveles jerárquicos constituye una falla de diseño operativa crítica, ya que el Programa limita su estructura de Actividades a replicar el objeto de entrega de los Componentes, en lugar de describir los procesos de gestión necesarios para alcanzarlos.

Por ejemplo, mientras el Componente 03 se define como "Insumos entregados", sus actividades correspondientes (A01 y A02) se redactan simplemente como la "entrega de insumos" para ganado mayor y especies menores. Esta duplicidad narrativa en la Matriz de Indicadores para Resultados se identifica también en los componentes C01 y C02 lo que conlleva a que el seguimiento administrativo se vuelva circular,

perdiendo la oportunidad de monitorear las etapas intermedias del flujo de gestión gubernamental.

En este sentido, el nivel de Actividad debería detallar los subprocesos de gestión indispensables que ocurren antes de la dispersión del apoyo, tales como la publicación de convocatorias, la recepción de solicitudes y la validación técnica de expedientes. Al omitir estas acciones sustantivas la instancia ejecutora reporta el éxito final de la entrega, pero carece de métricas para identificar cuellos de botella en la fase de integración de padrones o en la eficiencia de los tiempos de respuesta institucional. Esta omisión impide que los operadores territoriales cuenten con una hoja de ruta clara sobre las tareas de control previo que aseguren la transparencia y legalidad del proceso. Cabe detallar que este hallazgo no se identificó en los demás componentes de la intervención.

Finalmente, esta falla impacta directamente en la calidad del monitoreo, ya que los indicadores de actividad terminan duplicando las métricas de los componentes sin aportar información marginal o valor estratégico. Al medir lo mismo en dos niveles diferentes, el sistema de evaluación del Programa arroja resultados que a menudo se sitúan en el 100 por ciento de cumplimiento fáctico, ocultando posibles ineficiencias operativas que no se capturan al centrarse únicamente en el conteo administrativo de bienes entregados.

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

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

El análisis de la consistencia lógica de la Matriz de Indicadores para Resultados, mediante el Formato MML 06, permite identificar una estructura causal adecuada aunque se identifica una gestión de riesgos (Supuestos) que requiere mayor rigor técnico.

El Programa S041 demuestra una causalidad vertical sólida debido a que su diseño no se limita a la entrega de activos físicos. El cumplimiento

de los cinco componentes, fundamentalmente el último sobre fomento tecnológico (C05), permite que las personas productoras cuenten con los medios integrales para alcanzar el Propósito de mejorar su producción. Se identifica que en este Programa el componente de capacitación actúa como el eslabón que asegura que la tecnología entregada se traduzca en desarrollo productivo.

Sin embargo, esta causalidad depende críticamente de que los Supuestos a nivel de Componente operen adecuadamente de forma externa. Si el Programa define como supuesto el "interés de los productores", incurre en una falla de diseño, ya que la convocatoria y difusión, a la que las personas responden con su interés, son responsabilidades operativas de la SEDARPE.

Por tanto, para que la cadena sea exitosa, los supuestos deberían centrarse en factores fuera del control de la dependencia, tal como la estabilidad de los precios de mercado de los sementales o la ausencia de contingencias sanitarias que impidan la movilización de los animales adquiridos.

Por su parte, el logro del Propósito, centrado en el desarrollo de las actividades pecuarias, se identifica que aporta de manera directa y medible al Fin estratégico de incrementar la actividad económica del sector primario en Quintana Roo. Existe una alineación palpable entre el fortalecimiento de las unidades ganaderas y la mejora de los ingresos de los productores, lo que garantiza que el Programa contribuya fácticamente a las metas del Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027. Dicho de otra manera, la lógica es clara: un productor con mejor genética y equipamiento incrementa su volumen físico de producción, lo que impacta positivamente en el desarrollo primario estatal.

No obstante, se detecta un área de mejora sobre la orientación de los resultados. El Fin se mide a través del índice de volumen físico del sector primario capturado por el INEGI, el cual engloba actividades ajenas a la ganadería, como la agricultura y la pesca. Al no existir un supuesto que aísle el impacto específico de la ganadería frente a otras ramas del sector primario, la consecución del Fin podría verse afectada por factores externos ajenos a la actividad pecuaria, diluyendo la precisión del monitoreo estratégico.

Respecto a la consistencia y pertinencia de los Supuestos, se observa que, en el nivel de Propósito y Fin, los supuestos identificados en el sector suelen ser pertinentes, como la estabilidad climatológica y económica, condiciones indispensables en una zona de alta recurrencia de huracanes. Estos factores son externos y representan riesgos reales que podrían anular los incrementos en la producción a pesar de una ejecución operativa impecable. Identificar estas amenazas permite a la administración contextualizar los resultados anuales frente a eventos fortuitos.

Asimismo, a nivel Componente, se observa una identificación clara de las implicaciones que conlleva la intervención, en el cual se reconoce que las personas usan adecuadamente los recursos o los bienes otorgados por el Programa. Únicamente, se identifica que el Supuesto del Componente C04 Centros de producción de abejas reina certificadas redundante en la definición del componente, lo que resulta en una identificación poco clara sobre el esquema causal entre la certificación de estos centros con el propósito del Programa.

Por el contrario, a nivel de Actividades se identificó que el texto de los supuestos es similar al descrito a nivel de componentes, por lo que

existe el riesgo de que estos supuestos carezcan de externalidad. Asimismo, se advierte que, al carecer de una serie de actividades que permitan describir la operación del Programa en la MIR, no se pueden identificar supuestos relativos a la disponibilidad de proveedores o al interés de las personas para participar de una convocatoria.

Cabe detallar que la escasez en el mercado de abejas reina o sementales con registro sí podría representar un riesgo externo tangible que podría detener la entrega de los apoyos. En este sentido, se recomienda al Programa revisar la formulación, en primera instancia de las actividades para, posteriormente, adecuar supuestos reales en la intervención.

Asimismo, se constató que el Programa cuenta con medios de verificación oficiales y confiables. Para los indicadores estratégicos de Fin y Propósito, recurre a información pública del INEGI (ITAE) y reportes institucionales de la SEDARPE, lo que garantiza objetividad y accesibilidad para la rendición de cuentas. Estos datos se actualizan anualmente, proporcionando una base sólida para evaluar el impacto económico de la política pecuaria en el largo plazo.

Para el seguimiento de la gestión, los medios de verificación —como el Padrón de Beneficiarios, listas de asistencia a capacitaciones y actas de entrega-recepción— son suficientes para comprobar la dispersión de los recursos en los 11 municipios. Se observa en dichos Padrones de Beneficiarios la existencia de registros administrativos detallados que incluyen folios de solicitud y montos de inversión estatal, lo cual facilita la auditoría operativa. La principal área de mejora detectada es asegurar que las ligas de acceso a estos registros en el portal oficial se mantengan vigentes y accesibles para el monitoreo ciudadano.

Respecto al análisis de indicadores, la MIR del Programa S041 cuenta con ellos definidos para todos sus niveles jerárquicos, estableciendo una base de monitoreo que permite el seguimiento trimestral y anual de metas. Se identifican métricas claras como el porcentaje de personas productoras beneficiadas con equipamiento o genética, lo que facilita el cálculo de la cobertura frente a la población potencial. Esta estructura de indicadores permite a la Instancia ejecutora identificar el avance físico y financiero en cada ejercicio fiscal.

A pesar de esta base normativa, persiste una falla de diseño operativa: la redundancia en los indicadores de actividad. Las actividades definidas en el Programa replican casi textualmente las métricas de los componentes (ej. "Entrega de apoyos" medido como "Apoyos entregados"). Esta duplicidad limita la utilidad del monitoreo para detectar cuellos de botella en la fase de validación de expedientes o publicación de convocatorias, sugiriendo que la MIR se utiliza más como un reporte de entregas finales que como una herramienta de gestión para la toma de decisiones operativas.

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

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

A continuación, se presenta un cuadro que sintetiza el análisis de los indicadores definidos en el Pp S041, mediante la metodología CREEMAA, y posteriormente se desarrollan los argumentos del sentido de la respuesta binaria:

Cuadro 2: Síntesis del análisis CREMA de los indicadores de la MIR del Pp S041.

Nivel / Indicador	C	R	E	M	A
Fin: Índice de volumen físico del sector primario	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Propósito: Tasa de Variación del Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal de Quintana Roo para las actividades primarias al segundo trimestre de cada año	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Componente 01: Equipamiento otorgado a personas productoras pecuarias	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad 01 C01: Porcentaje de personas productoras pecuarias apoyadas con equipamiento para ganado mayor.	Sí	No	Sí	Sí	No
Actividad 02 C01: Porcentaje de personas productoras pecuarias apoyadas con equipamiento para especies menores.	Sí	No	Sí	Sí	No
Componente 02: Porcentaje de personas productoras pecuarias beneficiadas con animales de calidad genética.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad 01C02: Porcentaje de personas productoras pecuarias beneficiadas con animales de calidad genética de ganado mayor.	Sí	No	Sí	Sí	No
Actividad 02C02: PS8IC2A2GANADERIA - Porcentaje de personas productoras pecuarias beneficiadas con animales de calidad genética de especies menores.	Sí	No	Sí	Sí	No
Componente 03: Porcentaje de personas productoras pecuarias beneficiadas con la entrega de insumos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nivel / Indicador	C	R	E	M	A
Actividad 01C03: Porcentaje de personas productoras beneficiadas con insumos para ganado mayor	Sí	No	Sí	Sí	No
Actividad 02C03: Porcentaje de personas productoras beneficiadas con insumos para especies menores	Sí	No	Sí	Sí	No
Componente 04: Porcentaje de centros de producción de abejas reina certificados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad 01C04: Porcentaje de apoyos para la certificación de centros de producción de abejas reina.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Componente 05: Porcentaje de personas productoras que asisten a eventos afines al sector pecuario.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad 01: Porcentaje de personas productoras beneficiadas con servicios profesionales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Componente 06: Porcentaje de personas que organizan eventos afines al sector pecuario apoyadas	No	No	Sí	Sí	No
Actividad 01C06: Porcentaje de atención a eventos de usos y costumbres afines al sector pecuario	No	No	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia.

1. Claridad (C): Los indicadores de nivel Fin y de los Componentes (C01 al C05) cumplen satisfactoriamente con este criterio al utilizar descripciones y métodos de cálculo precisos. El nivel Fin emplea la metodología estándar del INEGI para el índice de volumen físico, mientras que los componentes definen de manera adecuada el objeto de cuantificación,

como las "personas productoras apoyadas" o "centros de producción certificados". Esta claridad facilita que los responsables de la operación del Programa identifiquen sin ambigüedad sus metas de entrega física.

No obstante, se identificaron fallas en los indicadores asociados al Componente C06. El indicador de nivel componente está definido como "Porcentaje de personas que organizan eventos afines al sector pecuario apoyadas", pero su método de cálculo muestra tener la misma cuantificación tanto en el numerador como en el denominador de la fórmula: Total de personas que organizan eventos afines al sector pecuario apoyadas/ Total de personas que organizan eventos afines al sector pecuario en el estado. Esta discrepancia se mantiene a nivel Actividad.

2. Relevancia (R): El indicador de nivel Fin es relevante al alinearse directamente con los objetivos macroeconómicos del Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027 y el crecimiento de la actividad económica. Por su parte, los indicadores de nivel Componente son adecuados para la gestión operativa, ya que miden directamente la dimensión de la cobertura de los apoyos (equipamiento, genética, insumos) frente a la descapitalización detectada en el diagnóstico del sector primario.

No obstante, la relevancia se debilita en el nivel de Actividades, las cuales carecen de importancia sustantiva al limitarse a medir la "entrega" del bien ya capturado en el nivel superior. Al no medir procesos intermedios críticos como la validación técnica o el tiempo de respuesta a las solicitudes, el sistema de monitoreo pierde relevancia para la toma de decisiones que permitan optimizar la mecánica operativa del Programa en los 11 municipios.

3. Economía (E): Se observa que todos los indicadores del Programa cumplen satisfactoriamente con este criterio de eficiencia financiera en la medición. En los niveles estratégicos (Fin y Propósito), la obtención de los datos tiene un costo nulo para la SEDARPE, ya que se basa en estadísticas secundarias publicadas oficialmente por el INEGI (ITAEE). Esto permite contar con información de alto nivel estratégico sin comprometer recursos adicionales de la dependencia.

Para los niveles de gestión (Componentes y Actividades), la información se genera a partir de registros administrativos internos, como el Padrón de Beneficiarios y las actas de entrega-recepción, los cuales se producen de forma inherente durante la operación normal del Programa. Al aprovechar los subproductos del proceso administrativo para el cálculo de metas, el Programa asegura que el monitoreo sea económicamente sostenible y proporcional a la utilidad de los resultados obtenidos para la rendición de cuentas.

4. Monitoreabilidad (M): Los indicadores de los Componentes son plenamente monitoreables al contar con una fórmula de cálculo explícita y medios de verificación auditables, como los listados de beneficiarios con registro de fierro ganadero o marca apícola vigente. La existencia de estas fuentes institucionales, sujetas a las Reglas de Operación, asegura que el seguimiento de la meta sea objetivo y pueda ser validado externamente por los órganos de control.

Por el contrario, el indicador de nivel Propósito presenta una limitación significativa en su monitoreabilidad oportuna. Debido a que su verificación depende de fuentes externas nacionales (INEGI), cuenta con un rezago temporal inherente que impide a la instancia ejecutora realizar ajustes en tiempo real sobre la estrategia de intervención. Esta

desconexión temporal reduce la capacidad de la Matriz para funcionar como una herramienta actualizada.

5. Aporte (A): Los indicadores de nivel Componente proporcionan información de valor estratégico al diferenciar el impacto físico por modalidad (ganado mayor, especies menores, apicultura), lo que permite a la Instancia ejecutora identificar con precisión el alcance de la capitalización en el territorio. El componente de certificación de centros apícolas (C04) y el de capacitación (C05) aportan información complementaria valiosa para evaluar si la intervención está fortaleciendo las capacidades técnicas y sanitarias, y no solo entregando activos físicos.

Sin embargo, se identifica una debilidad crítica en el aporte marginal de los indicadores de Actividad. Al replicar las métricas de los componentes, estos indicadores no generan información nueva sobre la eficiencia de los procesos operativos o la calidad de la gestión administrativa. Duplicar esfuerzos de medición en dos niveles jerárquicos distintos anula la utilidad marginal del monitoreo, ocultando posibles cuellos de botella en la fase de integración de expedientes que, de ser medidos, aportarían información estratégica para mejorar la operación del Programa.

III.1. Síntesis del análisis de diseño

La síntesis del análisis de diseño del Programa presupuestario S041 Fortalecimiento a la Ganadería revela una estructura técnica robusta, aunque presenta áreas de mejora críticas en su prospectiva y consistencia documental. El Programa define correctamente su problema central como la baja producción de las personas productoras pecuarias en Quintana Roo, cumpliendo con la sintaxis normativa al identificar al sujeto, el estado negativo y el ámbito geográfico. Esta definición permite orientar la intervención hacia el rezago productivo que posiciona a la entidad en el lugar 31 de 32 a nivel nacional.

El diagnóstico sustenta una lógica causal coherente a través de un Árbol de Problemas que vincula la falta de equipamiento, los altos costos genéticos y las dificultades ante sequías con los bajos ingresos de los productores. Sin embargo, se identifica como área de mejora que el diagnóstico utilice comparativas nacionales que podrían ubicar la dimensión real del problema en el contexto regional de la Península de Yucatán. Además, componentes como la certificación apícola (C04) y el fomento tecnológico (C05) carecen de una descripción detallada en el Árbol de Problemas que justifique plenamente su origen causal.

La intervención muestra una alineación estratégica sólida con los instrumentos de planeación superior, vinculándose directamente con el Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027 en su Eje de Desarrollo Económico Inclusivo. A nivel global, el Programa contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente al Hambre Cero (ODS 2) y al Trabajo Decente y Crecimiento Económico (ODS 8). Esta alineación garantiza que la entrega de subsidios para la capitalización pecuaria sea

coadyuvante de las metas estatales de bienestar y autosuficiencia alimentaria.

En cuanto al análisis de poblaciones, el Programa utiliza fuentes oficiales confiables como el Censo Agropecuario 2022 y el SIAP para cuantificar un universo de 14,367 unidades de referencia. No obstante, se detectó una falla de diseño operativa por discrepancias cuantitativas: mientras el diagnóstico estima una población objetivo de 3,440 personas, las Reglas de Operación definen una población potencial de solo 1,711. Esta variación sugiere que las metas de atención están supeditadas a la suficiencia presupuestal anual y no a la magnitud real de la necesidad diagnosticada.

Un hallazgo de diseño relevante es el sesgo de formalidad en la definición de la población potencial, la cual exige contar con registro de fierro ganadero o marca apícola vigente. Si bien esto facilita la fiscalización, podría estar excluyendo involuntariamente a los productores más pequeños e informales que, por su condición de pobreza, no han formalizado sus registros. Esta paradoja de diseño fractura el principio de universalidad, dejando fuera a quienes posiblemente presentan los niveles de producción más bajos y mayor necesidad de apoyo.

Respecto a la estrategia de cobertura, el Programa carece de una prospectiva financiera multianual y de un horizonte temporal claro para la convergencia entre la población potencial y la objetivo. La planeación se limita al corto plazo del ejercicio fiscal vigente, lo que impide evaluar si la intervención logrará reducir el rezago estructural al cierre de la administración en 2027. Sin un momento definido para la convergencia, el Programa corre el riesgo de volverse inercial, mitigando urgencias inmediatas sin resolver la brecha de competitividad del sector.

En la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), se observa una adecuada correspondencia entre los efectos del diagnóstico y el nivel de Fin, orientado a mejorar la calidad de vida. Sin embargo, el Propósito presenta una debilidad metodológica al redactarse como una acción institucional ("Promover el desarrollo") en lugar de un resultado logrado en la población. Esta redacción privilegia la ejecución de procesos administrativos sobre la medición del cambio fáctico en la situación de baja producción que dio origen al Programa.

El análisis detectó una redundancia operativa crítica en las Actividades, las cuales replican casi textualmente la redacción de los Componentes. Al omitir subprocesos de gestión indispensables como la validación técnica de expedientes o la publicación de convocatorias, la MIR pierde utilidad como herramienta de monitoreo. Esta duplicidad genera una "caja negra" administrativa que oculta posibles cuellos de botella en las fases intermedias de la operación gubernamental.

Sobre la gestión de riesgos, que se redactan como obligaciones internas de la dependencia y no como factores externos. Para fortalecer la cadena causal, se recomienda que el Programa incorpore factores fuera de su control, como la estabilidad climatológica o la disponibilidad de proveedores certificados en el mercado. Identificar correctamente estos riesgos externos es fundamental para justificar el posible incumplimiento de metas ante choques exógenos como huracanes o sequías extremas.

Finalmente, los indicadores cumplen parcialmente con los criterios CREMA, principalmente por definiciones a nivel de Actividad.

III.2. Recomendaciones en materia del diseño del Programa

Derivado del análisis integral al diseño del Programa S042, se emiten las siguientes recomendaciones

Recomendación 1: Actualizar el diagnóstico del problema central utilizando parámetros de comparación regional correspondientes a la Península de Yucatán en lugar de rangos nacionales. Esta modificación permite ubicar la dimensión real de la baja producción bajo condiciones territoriales similares. Asimismo, facilita la identificación de alternativas de solución empleadas por entidades con contextos productivos análogos al de Quintana Roo.

Recomendación 2: Homologar la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo en todos los documentos normativos y de planeación, eliminando las discrepancias entre el diagnóstico y las Reglas de Operación. Actualmente, la variación en las cifras de personas productoras dificulta la precisión en el establecimiento de metas físicas anuales. La consistencia documental es necesaria para asegurar que la focalización de los apoyos sea auditable y transparente.

Recomendación 3: Elaborar una estrategia de cobertura multianual que incluya proyecciones financieras y metas físicas para el periodo que resta de la actual administración estatal. El diseño actual se limita al corto plazo presupuestal, omitiendo un horizonte temporal para la convergencia entre la población potencial y la objetivo. Esta planeación prospectiva permite prever la reducción del rezago estructural del sector ganadero de forma progresiva.

Recomendación 4: Integrar en el Árbol de Problemas las causas específicas que se pretenden atender mediante los componentes de

certificación apícola, capacitación tecnológica y celebración de eventos. La ausencia de este vínculo causal en el diagnóstico actual debilita la justificación técnica de las modalidades C04, C05 y C06. Una fundamentación clara garantiza que cada servicio no tangible contribuya directamente a resolver la baja productividad diagnosticada.

Recomendación 5: Reformular el resumen narrativo del nivel de Propósito en la Matriz de Indicadores para Resultados para describirlo como un resultado logrado y no como una acción institucional. La redacción actual centrada en "promover el desarrollo" debe transitar hacia la descripción del cambio fáctico en la población objetivo. Este ajuste permite que el monitoreo se enfoque en el incremento de la producción y no solo en el esfuerzo de la dependencia.

Recomendación 6: Rediseñar el nivel de Actividades en la MIR para detallar los subprocesos de gestión administrativa, tales como la validación técnica de expedientes y la publicación de convocatorias. Actualmente, estas actividades replican de forma redundante la descripción de los componentes, limitándose a medir la entrega final del bien. Al capturar procesos intermedios, la instancia ejecutora podrá identificar con precisión cuellos de botella en la operación gubernamental.

Recomendación 7: Ajustar la redacción de los Supuestos en la MIR para incorporar factores externos que representen riesgos reales para la operación, como la estabilidad climatológica o la oferta de sementales. Los riesgos actuales se presentan como obligaciones internas de la dependencia, careciendo del principio de externalidad exigido metodológicamente. Identificar correctamente variables ajenas al control

institucional es fundamental para justificar técnicamente el posible incumplimiento de metas.

IV. Identificación y análisis de procesos

En esta sección se describen y analizan las etapas operativas del Programa, los actores involucrados y los flujos de información asociados a su implementación de acuerdo al Modelo General de Procesos (MGP) que toma en cuenta los siguientes procesos: planeación, difusión, solicitud, selección de personas beneficiarias, producción de los apoyos, distribución de apoyos, entrega de apoyos y seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos que se fueron documentando a partir del análisis de gabinete y las entrevistas semiestructuradas aplicadas a las personas involucradas en estas etapas. Sin embargo, para el caso del **Programa S041 – Fortalecimiento a la Ganadería**, se incorporó el proceso de control interno por su relevancia en la operación del Pp, siendo **nueve etapas** que hacen referencia al MGP.

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

De esta forma, la matriz funciona como una hoja de ruta para comprender las secuencias operativas y su respaldo documental, lo cual

se representan visualmente a través de los flujogramas descritos en la **sección IV.2**.

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

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

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

población beneficiaria, lo cual incide en las fases de solicitud, distribución, entrega y seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.

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

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

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

Para fortalecer dicho análisis, se incluyó la alineación de cada elemento de consolidación a cuatro atributos de calidad: **eficiencia, suficiencia, pertinencia y oportunidad**¹. Es fundamental precisar que no todos los atributos se aplican a todos los elementos, pues se definió una vinculación fundamentada en la naturaleza de cada elemento evaluado.

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

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

las personas operadoras, lo cual significa que el personal domina por completo los procedimientos técnicos necesarios para ejecutar sus funciones.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La fase de **Planeación** muestra un cumplimiento adecuado en sus etapas iniciales, fundamentado en un diagnóstico sectorial y una cuantificación de poblaciones potencial y objetivo basadas en fuentes

oficiales. La construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y la emisión oportuna de las Reglas de Operación (ROP) aseguran una base normativa para la intervención.

No obstante, esta fase se considera como parcial debido a que la identificación de necesidades, aunque participativa mediante mesas de trabajo, carece de un soporte documental que sistematice dichos hallazgos más allá de la evidencia testimonial.

La deficiencia más significativa en esta etapa es la ausencia de Manuales de Organización y de Procedimientos vigentes y autorizados por la Secretaría de Finanzas y planeación. La Subsecretaría de Ganadería informó oficialmente que estos instrumentos se encuentran en proceso de adecuación derivado de cambios en la estructura orgánica. La implicación operativa de este vacío normativo es la falta de protocolos estandarizados y obligatorios, lo que genera una dependencia de rutinas "de facto" y limita la certidumbre jurídica en la operación del Programa.

En la etapa de **Difusión**, el Programa cumple satisfactoriamente con el Modelo mediante una estrategia multicanal que incluye redes sociales, WhatsApp y la colaboración con ayuntamientos. La validación jurídica previa de las convocatorias asegura la congruencia normativa antes de su publicación. Se destaca la coordinación con la Instancia Estatal de las Mujeres para fomentar la participación femenina, cumpliendo con la intención de visibilizar a este sector prioritario.

La etapa de **Solicitud** opera bajo un modelo presencial que despliega ventanillas fijas y módulos itinerantes en comunidades núcleo para reducir costos de transacción a los productores. Este proceso cumple con el Modelo al establecer requisitos por lo general claros. Sin embargo,

la atención presenta un reto operativo debido a la necesidad de realizar tareas de "traducción" de términos técnicos para asegurar el llenado correcto de los formatos, como se expuso en las entrevistas.

Respecto a la fase de **Selección** opera bajo un esquema de doble validación que combina criterios técnicos de elegibilidad con acciones afirmativas de carácter social. En la primera etapa, el personal técnico de las direcciones ejecutoras (Fomento Bovino, Especies Menores y Organización) verifica la vigencia del Registro de Fierro o Marca y la Unidad de Producción Pecuaria (UPP), asegurando que el apoyo solicitado guarde congruencia con el inventario ganadero del productor para garantizar la pertinencia del recurso. Una vez superado el filtro técnico, se aplican los criterios de prelación establecidos en las Reglas de Operación, los cuales priorizan a pequeños productores (quienes representan el 85% de la demanda), jóvenes, adultos mayores y mujeres, bajo una meta institucional de paridad de género del 50%.

La dictaminación y la integración del Padrón de Beneficiarios involucran una validación que recorre desde los analistas técnicos y jefes de departamento hasta la revisión final por parte de la Subsecretaría y el Secretario, buscando dotar de transparencia y certeza jurídica a la asignación presupuestal.

No obstante, el análisis detecta una implicación operativa crítica: la tenencia de la tierra funge como una barrera estructural que impide a muchas mujeres acreditar los requisitos técnicos de la UPP, limitando la eficacia de las cuotas de género en la fase de elegibilidad. Asimismo, aunque el proceso es funcional en la práctica, se identifica como parcialmente documentado debido a que la Secretaría carece de un Manual de Procedimientos autorizado que formalice los flujos de

comunicación interdepartamental para la consolidación del padrón único.

La etapa de **Producción o generación de apoyos** se cumple de forma parcial, ya que la gestión de adquisiciones es responsabilidad de un actor externo (Secretaría de Finanzas y Planeación). La dependencia se limita a emitir solicitudes por escrito con especificaciones técnicas, perdiendo control directo sobre la temporalidad del suministro. Esta desarticulación obliga a la implementación de un sistema de "vales de apoyo" impresos cuando no hay inventario físico disponible.

La implicación operativa de este desfase en la **Producción** es el retraso en la utilidad real del bien para el productor pecuario. Aunque se cumple formalmente con la meta administrativa al entregar el vale en eventos conmemorativos, la entrega física queda supeditada a la llegada posterior del insumo a las bodegas. Esta práctica genera una carga logística doble para el personal operativo, quien debe realizar un segundo despliegue territorial para canjear los vales por los bienes físicos.

La fase de **Distribución** se caracteriza por una logística centralizada que aprovecha la infraestructura de dos bodegas ubicadas en Chetumal, las cuales cuentan con superficies de 448 m² y 358.53 m² respectivamente. Una vez que los insumos y equipamiento son recibidos tras el proceso de adquisición coordinado por la Oficialía Mayor, las direcciones ejecutoras (Fomento Bovino, Especies Menores y Organización) diseñan rutas de dispersión municipales y calendarios de distribución para asegurar que los apoyos lleguen de manera efectiva a los 11 municipios del estado. Este proceso asegura que los bienes se encuentren resguardados técnica y físicamente antes de ser trasladados a los puntos de encuentro con la población beneficiaria.

La ejecución logística del traslado recae en un equipo de aproximadamente ocho personas, apoyado por una flota de 18 vehículos institucionales (que incluye camionetas y chasis de carga de hasta 4 toneladas), permitiendo una cobertura estatal en un periodo estimado de uno a un mes y medio por modalidad. Aunque la secuencia de carga, rutas y almacenamiento se realiza de forma sistemática en la práctica, esta fase se califica como parcialmente documentado debido a que, si bien existen planes de trabajo operativos, no se cuenta con Manuales de Procedimientos autorizados por la SEFIPLAN que formalicen jurídicamente la logística y los protocolos de actualización de rutas ante factores externos.

La etapa de **Entrega** se activa mediante una notificación individualizada a las personas dictaminadas como positivas, utilizando principalmente mensajería instantánea (como WhatsApp) y llamadas telefónicas para citarlas en ventanillas fijas o módulos itinerantes desplegados en comunidades núcleo, de acuerdo a la entrevista realizada a las personas operadoras del Programa. Durante el acto presencial, el personal operativo realiza la identificación oficial del productor y procede al suministro del bien físico; no obstante, ante el cuello de botella generado por la falta de suministro oportuno de proveedores externos, se implementa el mecanismo de "vales de apoyo" impresos en papel opalina, los cuales representan el compromiso institucional de entrega física posterior.

La formalización de este proceso se sustenta en la firma del Acta Entrega-Recepción (Anexo 14) y la captura de registro fotográfico obligatorio (realizando un doble registro en el caso de haber entregado vales previamente) para garantizar la transparencia y la comprobación de

la cuenta pública. A pesar de que el proceso cuenta con formatos normativos definidos en las Reglas de Operación, su eficacia se ve comprometida por la temporalidad de las adquisiciones a cargo de un actor externo, lo que obliga al personal a duplicar esfuerzos logísticos para el canje de los vales, evidenciando la necesidad de sincronizar los calendarios de compra con los ciclos productivos de la ganadería.

En materia de **Control Interno**, el Programa cumple con el reporte trimestral de avances físicos y financieros en el sistema SIPPRES. La coordinación con la Contraloría del Estado a través de "Guardianes del Campo" añade una capa de fiscalización externa aleatoria para verificar la transparencia del recurso. No obstante, el sistema se enfoca primordialmente en indicadores de gestión, dejando áreas de oportunidad en la medición de resultados de impacto inmediato.

La fase de **Seguimiento a la población atendida** es el punto con menor cumplimiento respecto al modelo, clasificándose como parcial o no documentado en aspectos clave. Si bien se realizan visitas aleatorias para constatar la permanencia del bien semental o equipo, estas no se encuentran estandarizadas en un manual de procedimientos que defina su periodicidad y alcance técnico. Durante el ejercicio 2025, la Subsecretaría informó oficialmente que no fue posible llevar a cabo la totalidad de estas visitas debido a la carga administrativa de los procesos previos.

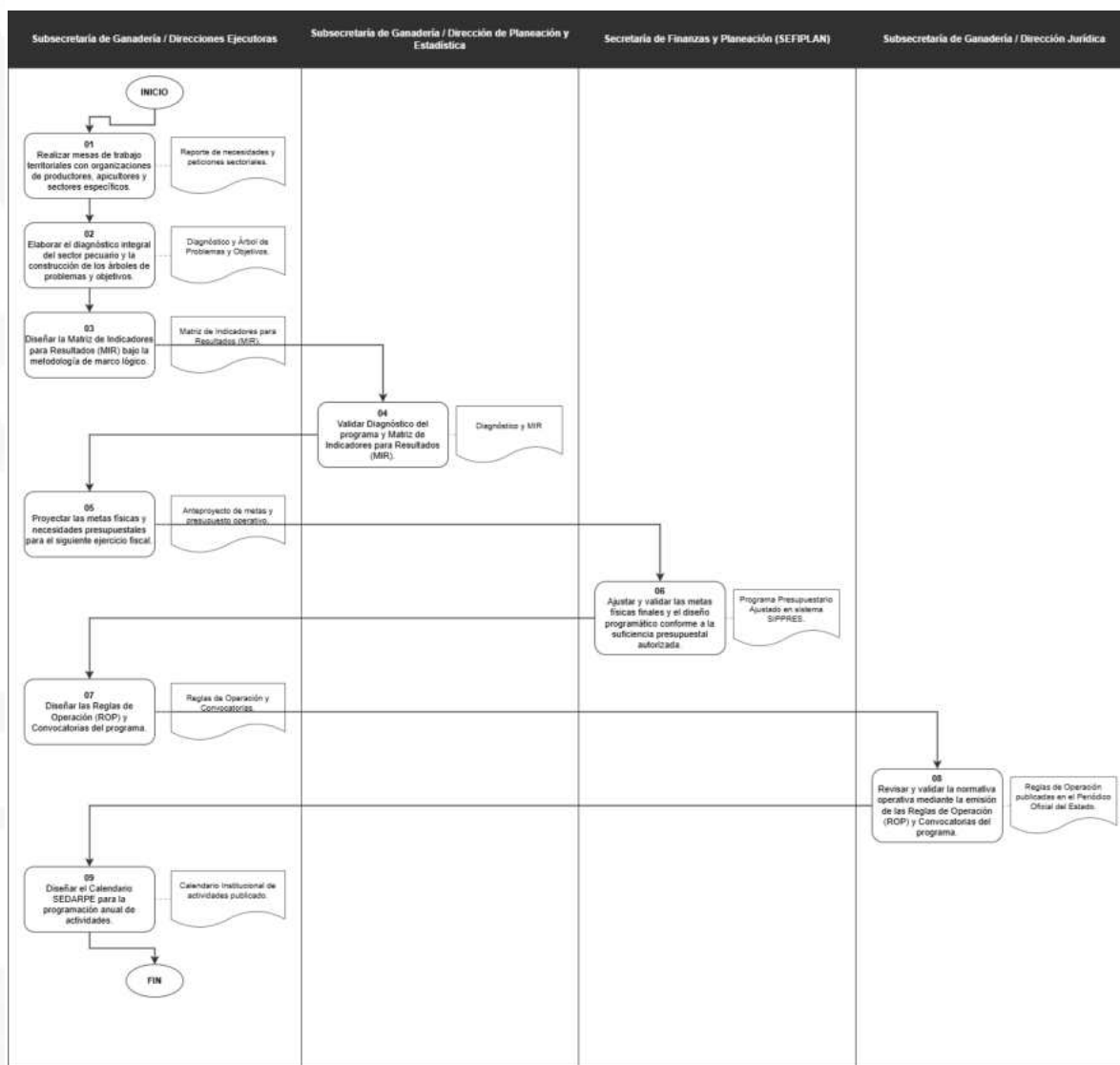
La implicación operativa de este rezago en el **Seguimiento** es la imposibilidad de evaluar la permanencia y el impacto productivo de los apoyos entregados durante el primer año. La falta de estas verificaciones físicas rompe el ciclo de retroalimentación técnica, impidiendo detectar si

el equipamiento o la genética otorgada están cumpliendo efectivamente con el propósito de incrementar los rendimientos del sector.

Adicionalmente, el proceso de Evaluación de Satisfacción se reporta como no documentado para el ciclo 2025. El mecanismo formal de encuestas para medir el trato del personal y la calidad del servicio se implementó apenas en el año 2026. La ausencia de estos datos durante el periodo evaluado implica que la gestión operativa no contó con una fuente directa de percepción ciudadana para corregir posibles cuellos de botella en la atención en ventanillas o en la satisfacción reportada de la población respecto de los bienes entregados.

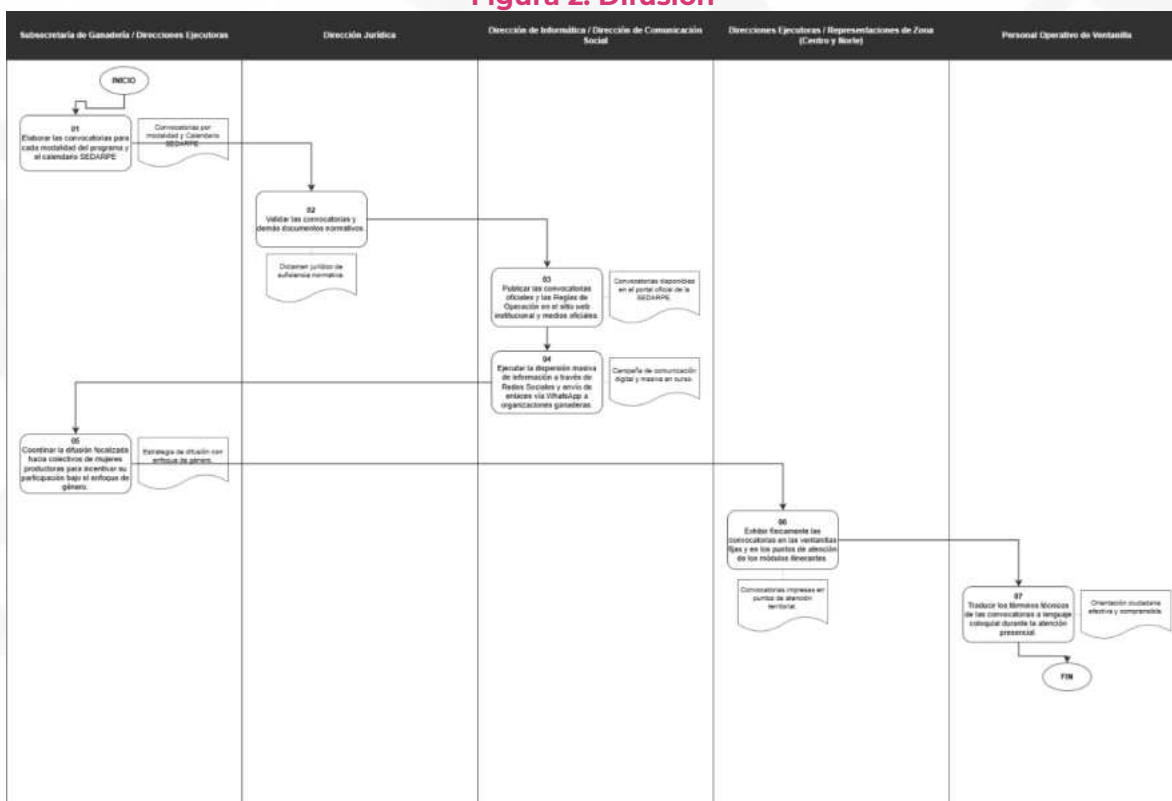
IV. 2 Flujoigramas de los procesos

Figura 1. Planeación



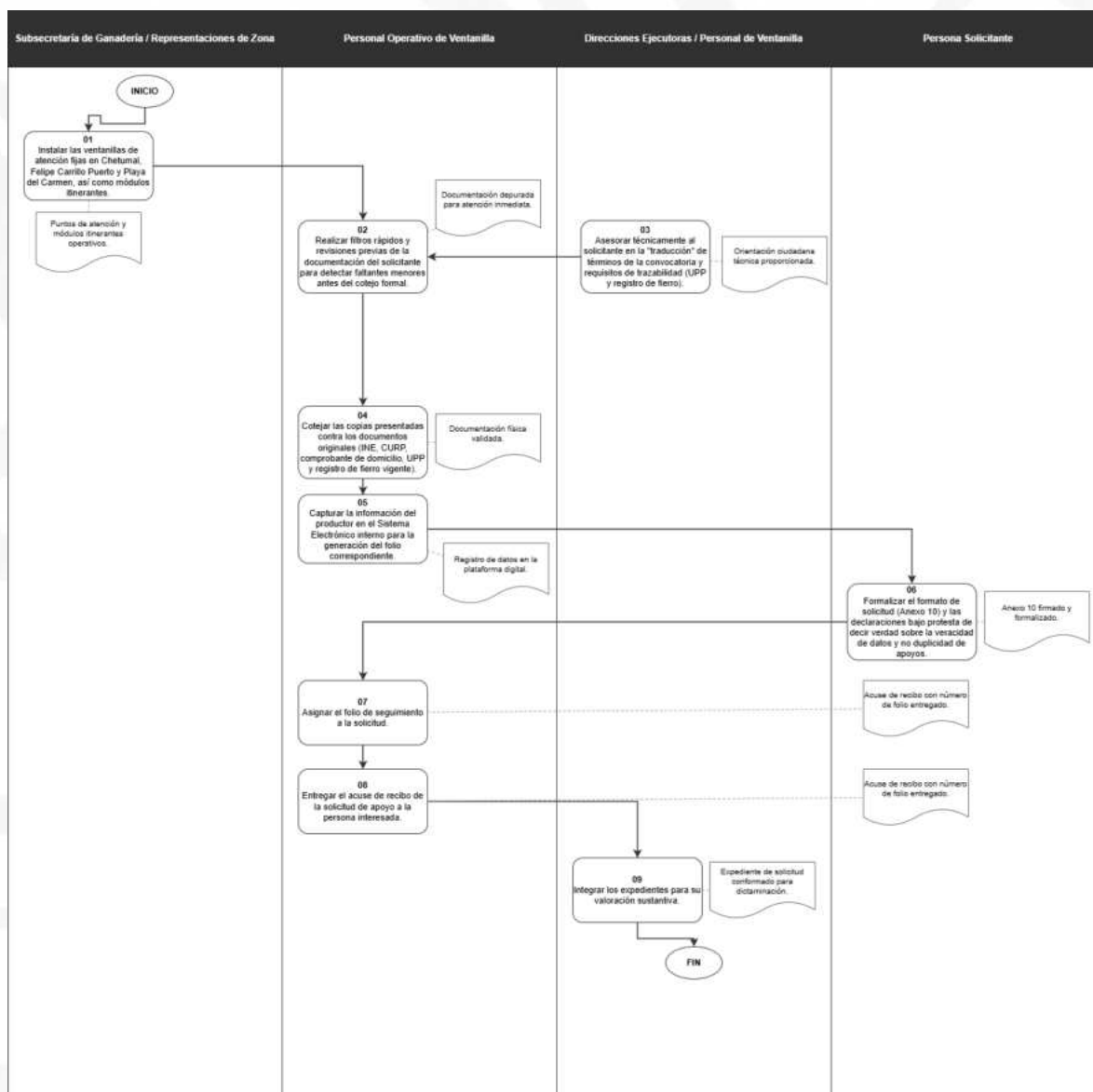
Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Difusión



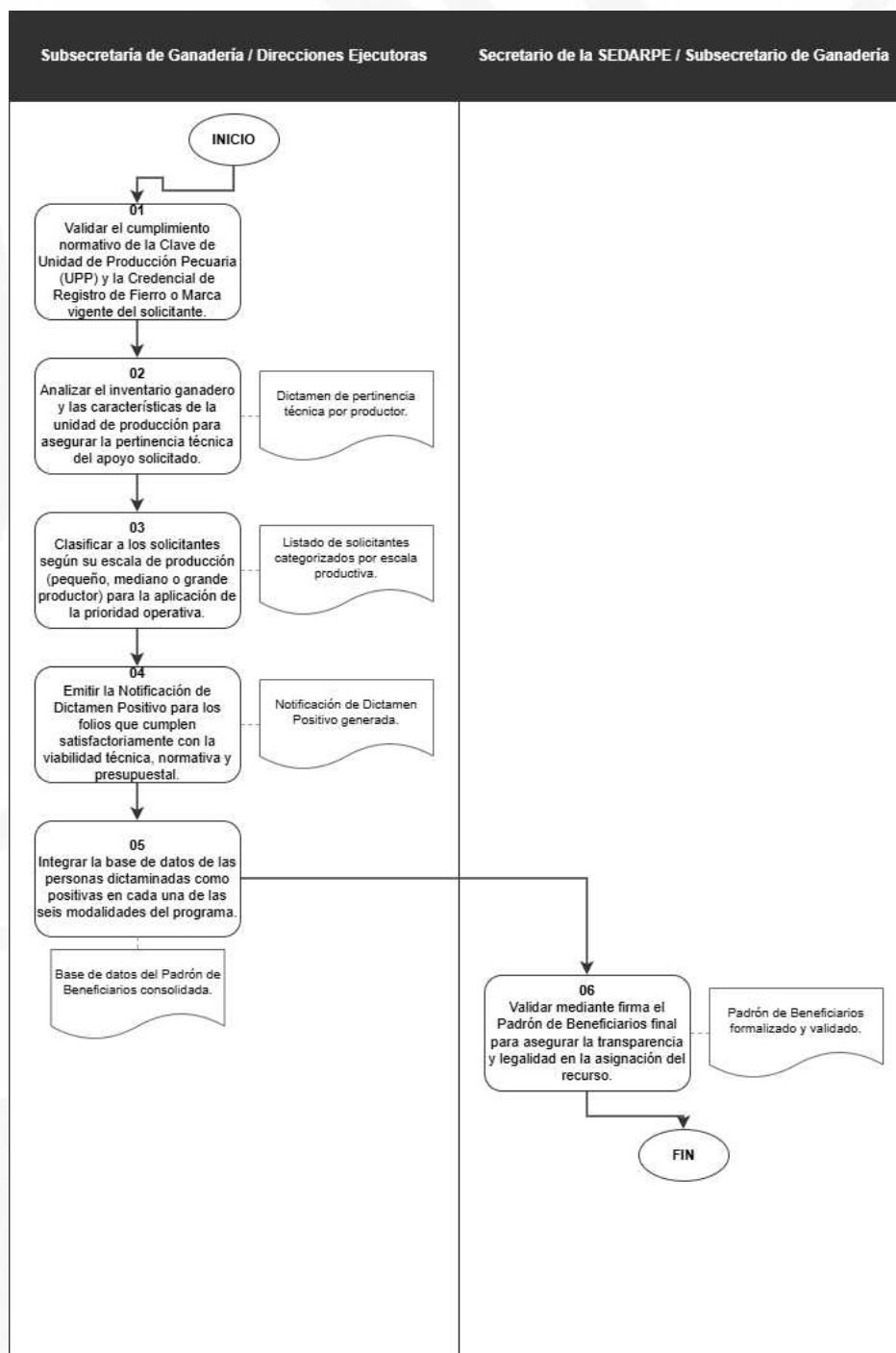
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Solicitud de apoyos



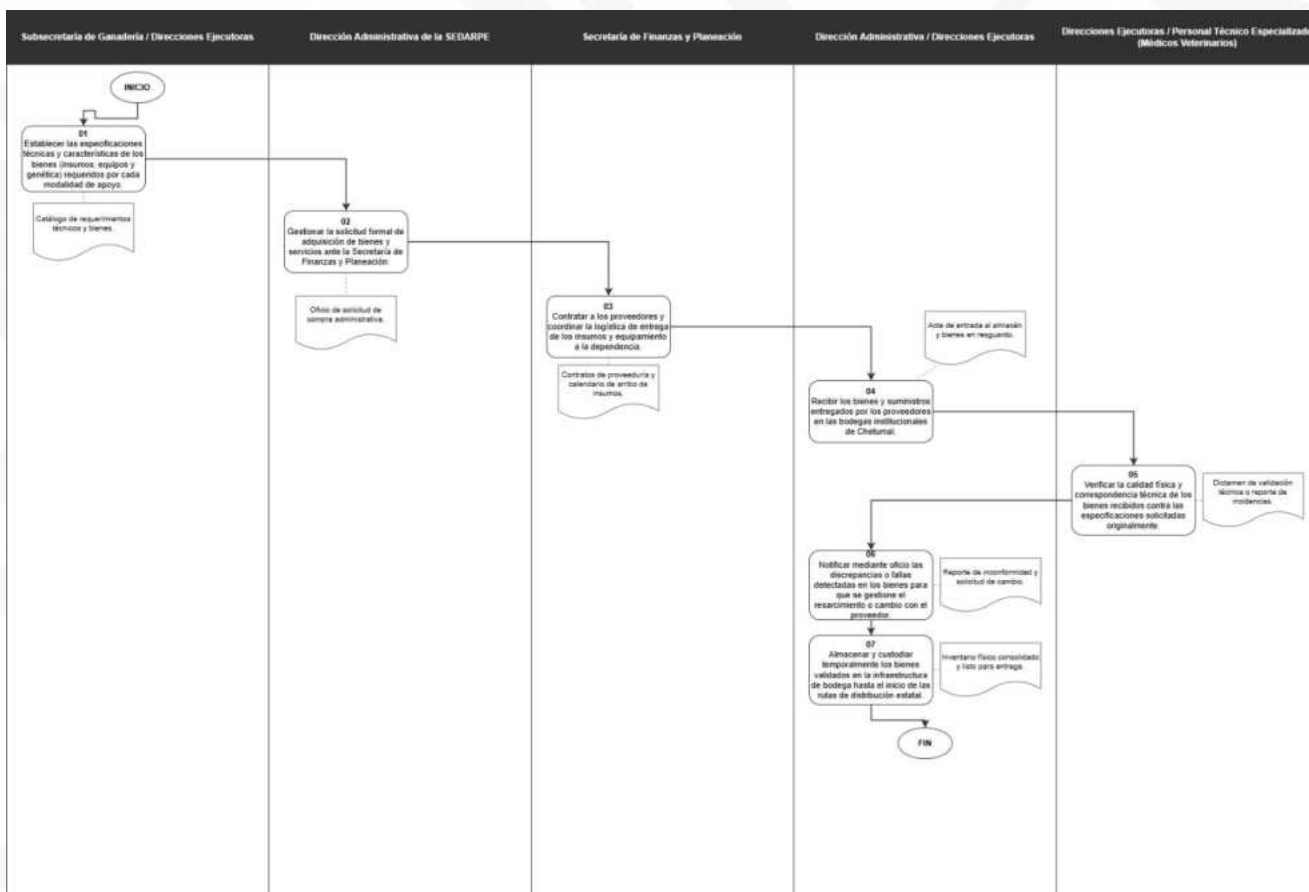
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Selección de personas beneficiarias



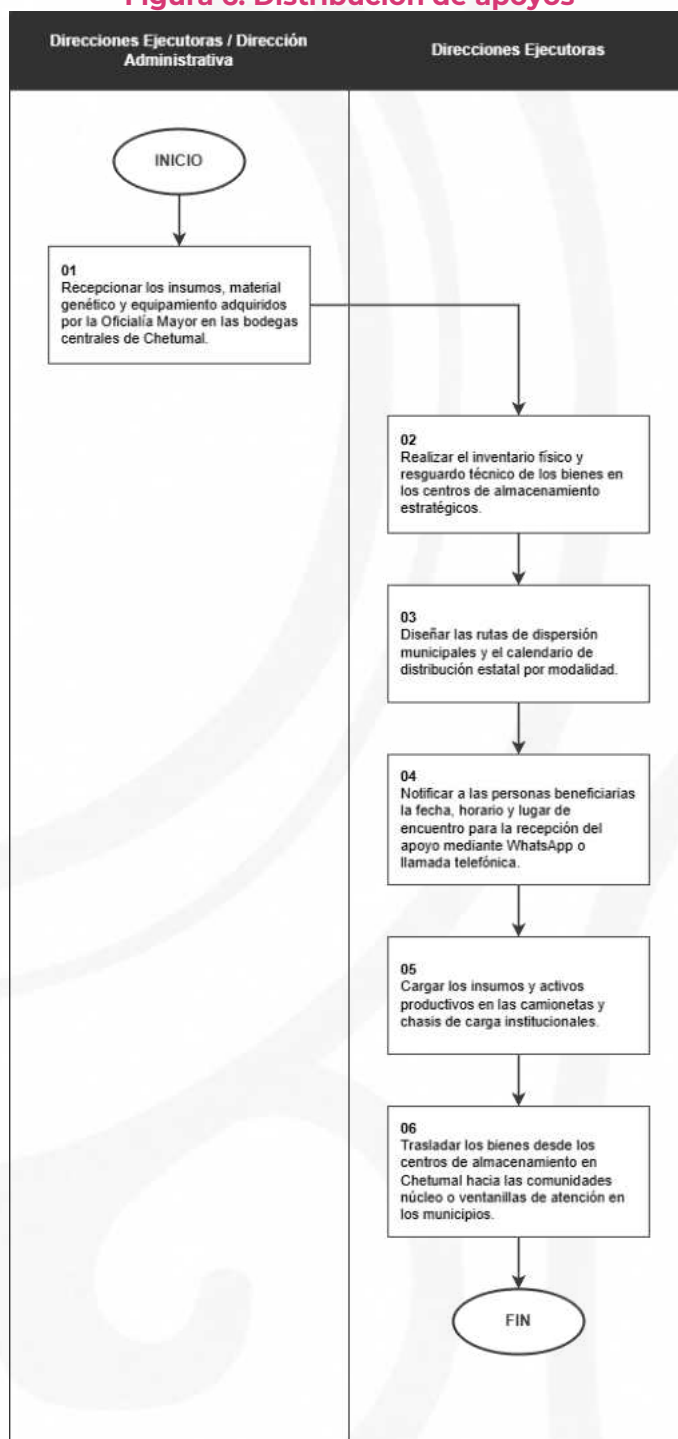
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Producción o generación de apoyos



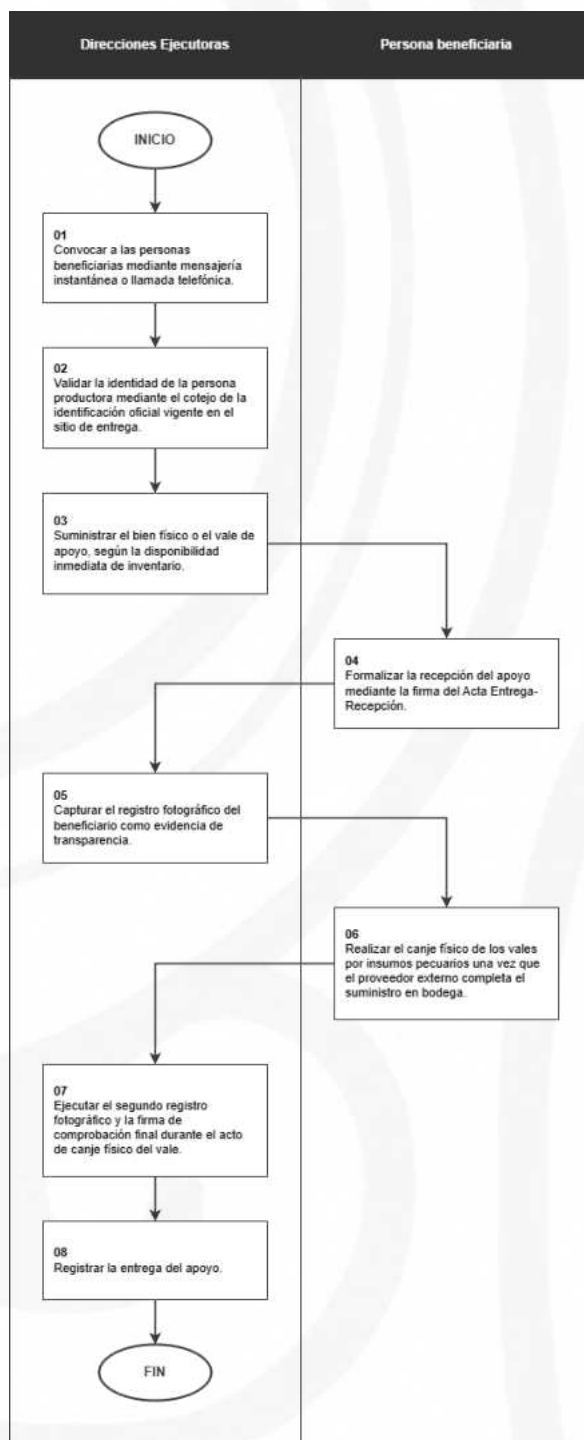
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Distribución de apoyos



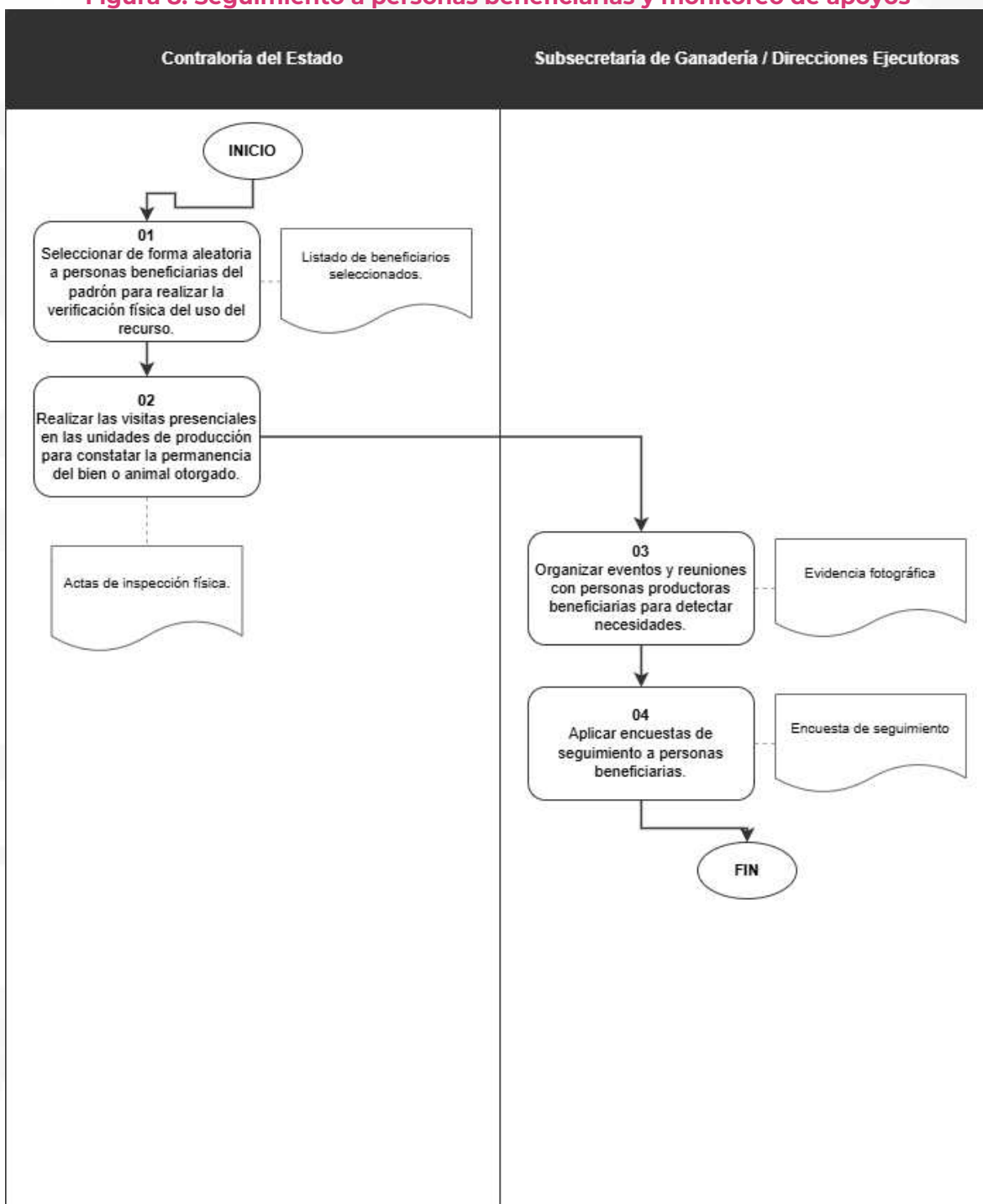
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Entrega de apoyos



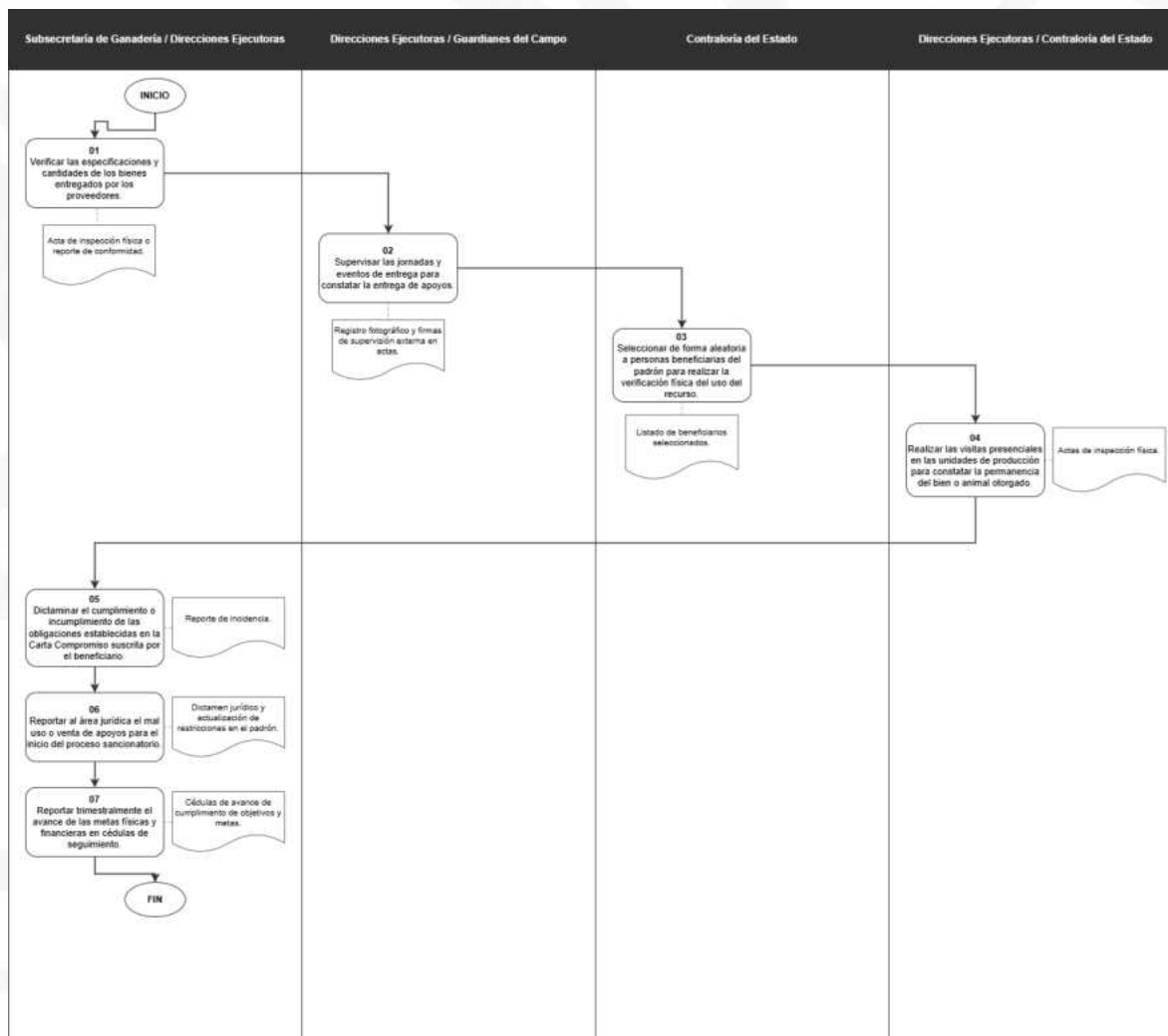
Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos



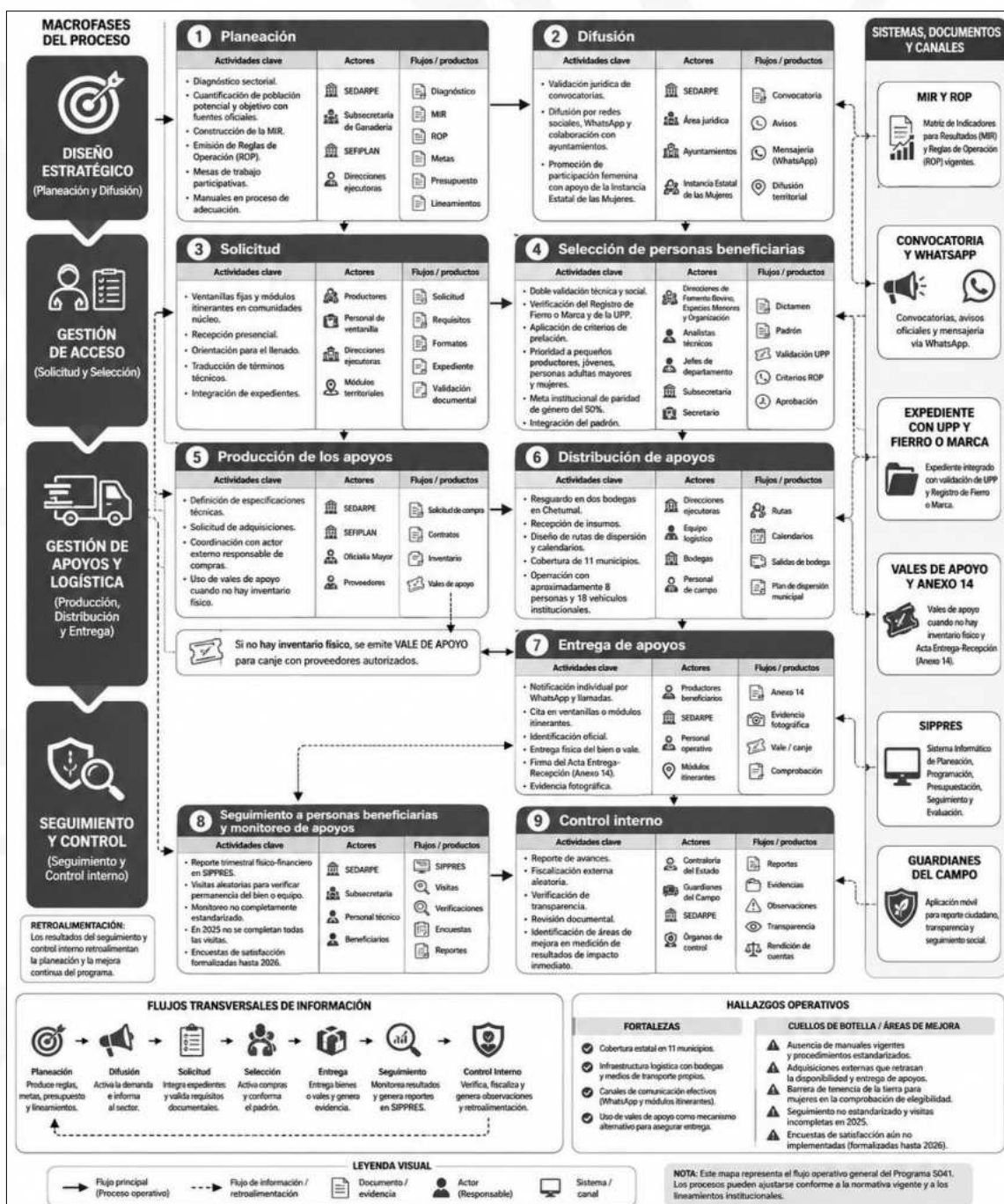
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Control interno



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Mapa de procesos del Programa S041.



Fuente: Elaboración propia.

IV. 3 Valoración Operativa

El presente apartado analiza la operatividad del Programa presupuestario a través de la **Cédula de Valoración Operativa del Programa** (anexo 2). Este instrumento evalúa el MGP en diez rubros clave que permiten determinar la eficacia y pertinencia de la gestión institucional, los insumos logísticos y la articulación de las actividades frente a los objetivos trazados.

La valoración técnica de la gestión operativa del Programa S041 "Fortalecimiento a la Ganadería" identifica una estructura fundamentada en procedimientos sustantivos coordinados por las Direcciones Ejecutoras de Fomento Bovino, Especies Menores y Organización. Existe una definición clara de la secuencia de actividades y de los actores responsables, lo que permite una articulación funcional entre los componentes de diseño y la ejecución territorial.

La consistencia operativa se refleja en la alineación de las actividades con los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), los cuales miden de forma directa la entrega de productos tangibles como equipamiento, insumos y genética. Los avances físicos y financieros son capturados trimestralmente en el sistema SIPPRES, proporcionando una fuente de monitoreo centralizada que retroalimenta sistemáticamente a los operadores del Programa.

En términos de insumos institucionales, la intervención dispone de infraestructura física adecuada, consistente en dos bodegas en Chetumal y una flota de 18 vehículos operativos para el despliegue en los 11 municipios. El personal operativo cuenta con un perfil técnico especializado de médicos veterinarios y analistas; no obstante, esta capacidad humana resultó insuficiente para completar el ciclo de

verificación física aleatoria post-entrega Programada para el ejercicio 2025.

Un hallazgo crítico en la valoración operativa es el desfase temporal en la gestión de adquisiciones a cargo de la Secretaría de Finanzas, lo que genera cuellos de botella en el suministro oportuno de bienes. Esta desarticulación institucional obliga a la implementación de un mecanismo de "vales de apoyo" impresos, lo cual posterga la utilidad inmediata del beneficio para el productor e incrementa la carga logística del personal, quien debe realizar dobles registros para la comprobación de entrega.

En este sentido, la madurez administrativa se encuentra limitada por la carencia de Manuales de Organización y Procedimientos vigentes y autorizados por la SEFIPLAN, situación que impide una delimitación jurídica completa de los límites de los procesos. La ausencia de encuestas de satisfacción ciudadana y de un seguimiento físico sistemático durante el ciclo 2025 interrumpe el ciclo de retroalimentación para la mejora continua, dejando áreas de oportunidad para institucionalizar la medición de la calidad del servicio y el trato del personal en ejercicios futuros.

A continuación, se detallan los hallazgos derivados de dicha evaluación²:

1. Descripción de Componentes e Involucrados: El Programa S041 cuenta con una estructura operativa claramente definida a través de nueve procedimientos sustantivos que son coordinados por las Direcciones Ejecutoras de Fomento Bovino, Especies Menores y Organización. Esta delimitación de funciones permite que los actores

² Para mayor detalle sobre la cédula de valoración, ver la sección Metodología.

responsables identifiquen sus tareas en cada fase del ciclo logístico, desde la captación de necesidades en mesas de trabajo hasta la entrega física de los apoyos.

2. Consistencia con Indicadores: Existe una alineación sólida entre la operación real y los indicadores de gestión de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), los cuales se centran en medir la entrega de productos tangibles como equipamiento, material genético e insumos. Los avances físicos y financieros se capturan trimestralmente en el sistema SIPPRES, lo que asegura que la ejecución operativa genere la información necesaria para el monitoreo oficial de las metas del Programa.

3. Límites de Procesos: Aunque el flujo operativo es claro y comprendido de forma empírica por el personal, el Programa presenta un cumplimiento parcial en este criterio debido a la falta de Manuales de Organización y Procedimientos formalizados y autorizados ante la SEFIPLAN. Esta ausencia de instrumentos normativos impide una delimitación jurídica estricta de las entradas, salidas y puntos de articulación institucional, generando una dependencia de rutinas "de facto" que limitan la certidumbre administrativa ante auditorías.

4a. Insumo – Tiempo: La valoración técnica identifica que el tiempo real de ejecución no se apega totalmente a la planificación oficial, reportándose retrasos críticos en las entregas de los trimestres tercero y cuarto. Este desfase es provocado por el suministro inoportuno de bienes por parte de proveedores externos gestionados por la SEFIPLAN, lo que altera el calendario productivo y obliga a reProgramar actividades de campo.

4b. Insumo – Personal: El Programa dispone de un capital humano con perfil técnico especializado, compuesto principalmente por médicos veterinarios y analistas técnicos. No obstante, este insumo se califica como parcialmente suficiente, ya que la carga administrativa de las fases de recepción y entrega impidió que el personal ejecutara la totalidad de las visitas de verificación física aleatorias mandatadas para el ejercicio 2025.

4c. Insumo – Financiero: La gestión financiera se caracteriza por la transparencia en la comprobación del gasto mediante actas de entrega-recepción; sin embargo, su suficiencia y oportunidad están supeditadas a los techos presupuestales autorizados por la SEFIPLAN. Los operadores omitieron emitir una opinión concluyente sobre la suficiencia del recurso para cubrir la demanda total, la cual asciende a aproximadamente 2,250 solicitudes anuales.

4d. Insumo – Infraestructura: El Programa cuenta con una infraestructura física y tecnológica adecuada para su operación, destacando el uso de dos bodegas en Chetumal para el resguardo de insumos. Asimismo, el despliegue territorial se sustenta en una flota vehicular que permiten la cobertura estatal en los 11 municipios.

5. Articulación de Productos: Se identifica una desarticulación crítica entre el proceso de adquisición y la entrega final, lo que obliga a la implementación de un sistema de "vales de apoyo" impresos en papel opalina ante la falta de inventario físico inmediato. Esta práctica implica que el producto del proceso de selección (el dictamen positivo) no se traduce siempre en un insumo funcional inmediato para el productor, postergando la utilidad real del beneficio y duplicando las tareas logísticas del personal.

6. Sistemas de Información: La gestión operativa utiliza sistemas de información adecuados, como el SIPPRES 2025 para el monitoreo de metas físicas y financieras y un sistema interno para el registro de expedientes y folios de solicitud, de acuerdo con las entrevistas realizadas. Estos sistemas funcionan como fuentes de monitoreo oportunas que permiten a los operadores documentar justificaciones técnicas ante cualquier variación en las metas Programadas.

7. Coordinación Institucional: Existe una coordinación formal y efectiva con actores clave, como la instancia estatal de Mujeres, para la difusión focalizada con perspectiva de género y la Contraloría del Estado a través del Programa "Guardianes del Campo" para la fiscalización externa. Esta articulación, además de aportar a la coordinación institucional, fortalece la transparencia y permite que el Programa alcance a sectores prioritarios en zonas rurales e indígenas.

8. Pertinencia: El Programa demuestra ser pertinente al contexto territorial mediante el despliegue de módulos itinerantes en comunidades núcleo, lo cual reduce significativamente los costos indirectos de traslado para los pequeños productores, quienes representan el 85% de la población atendida. Esta estrategia asegura que el servicio de ventanilla sea accesible para personas mayores de 45 años con posibles limitaciones de movilidad o recursos.

9. Importancia Estratégica: Los procesos de selección y entrega de apoyos se consideran el núcleo estratégico de la intervención, ya que impactan directamente en el incremento de la productividad y la autosuficiencia alimentaria del sector ganadero estatal. La implementación del Programa es importante no solo para cerrar brechas históricas de exclusión en el campo, especialmente

mediante las acciones afirmativas para mujeres y jóvenes productores, sino porque su relevancia trasciende lo administrativo, convirtiéndose en una posibilidad de desarrollo económico para las comunidades más rezagadas.

10. Satisfacción de personas beneficiarias: El Programa careció de mecanismos sistemáticos para evaluar la percepción ciudadana durante el ejercicio 2025, ya que las encuestas de satisfacción para medir el trato del personal y la calidad de los apoyos se implementaron formalmente apenas en el año 2026. Esta ausencia de retroalimentación impidió detectar y corregir oportunamente posibles fallas en la atención en ventanillas o en la utilidad de los bienes entregados durante el primer año de operación.

11. Cuellos de botella: El principal cuello de botella identificado es la temporalidad de las adquisiciones, derivada de la falta de sincronización entre el calendario fiscal, los tiempos de la SEFIPLAN y el inicio del ciclo productivo ganadero. Esta restricción estructural limita la fluidez operativa, forzando el uso del sistema de vales y retrasando el impacto productivo de los insumos en las unidades de producción pecuaria.

IV. 4 Grado de Consolidación Operativa del Programa

El grado de consolidación operativa se determina a partir de la presencia de 6 elementos: normatividad, conocimiento del Programa, estandarización de procesos, monitoreo, mejora continua, y medio de verificación, cuya valoración se desglosa en el cuadro que se muestra en el anexo 3 del presente informe³.

El Programa obtuvo **23 puntos de un máximo de 30 posibles**, por lo que el grado de consolidación se ubica en un nivel **MEDIO ALTO**.

Respecto al criterio (**Normatividad**), el marco normativo del Programa se considera suficiente pero incompleto en su formalización administrativa. La intervención cuenta con Reglas de Operación (ROP) publicadas y una Mecánica Operativa definida que rigen los procesos sustantivos y los criterios de elegibilidad. Estos instrumentos proporcionan la base legal necesaria para la ejecución de los recursos y la transparencia en la asignación de apoyos a los productores pecuarios.

Sin embargo, existe una brecha crítica debido a la ausencia de Manuales de Organización y de Procedimientos vigentes y autorizados por la SEFIPLAN. La Subsecretaría de Ganadería ha informado que estos documentos se encuentran en proceso de adecuación por cambios estructurales, lo que implica que, aunque la operación tiene sustento en las ROP, carece de protocolos administrativos internos formalizados que delimiten jurídicamente las responsabilidades y flujos de trabajo interdepartamentales.

En relación con el **conocimiento del Programa**, el análisis identifica un alto dominio técnico y operativo por parte del personal, calificándose

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

este criterio con la puntuación máxima. Durante las entrevistas, los operadores demostraron un conocimiento profundo de la lógica del Programa, los requisitos de trazabilidad como la Unidad de Producción Pecuaria (UPP) y el Registro de Fierro, así como de la secuencia lógica de los nueve procedimientos sustantivos.

Esta suficiencia en el conocimiento asegura que la falta de manuales no derive en una parálisis operativa, ya que el personal aplica de manera efectiva los criterios técnicos en las ventanillas y en la dictaminación. No obstante, desde una perspectiva de políticas públicas, esta dependencia en el conocimiento empírico y la memoria institucional del capital humano actual representa un riesgo para la continuidad del Programa ante posibles relevos de personal.

El elemento de **estandarización operativa** se califica como parcialmente eficiente, operando bajo un modelo de "estandarización de facto". El Programa utiliza formatos únicos establecidos en los anexos de las Reglas de Operación (como el Anexo 14 para actas de entrega) y un Sistema Electrónico interno que garantiza que las tareas se ejecuten de manera homogénea en las diferentes direcciones ejecutoras.

A pesar de esta uniformidad en la práctica, la carencia de manuales de procedimientos autorizados impide que la estandarización sea institucional y vinculante. La implicación analítica es que la optimización de tiempos y recursos depende de la voluntad de coordinación y no de una estructura administrativa blindada, lo que limita la capacidad de auditar la eficiencia de los procesos bajo un marco de referencia jurídico estricto.

La etapa de **Monitoreo** muestra una fortaleza al usar el sistema SIPPRES 2025. La Subsecretaría realiza el reporte trimestral de avances

físicos y financieros, permitiendo un seguimiento puntual del cumplimiento de las metas Programadas y la documentación de justificaciones técnicas ante cualquier variación en el desempeño.

Este sistema de indicadores de gestión asegura que la operación genere información continua para la rendición de cuentas y la fiscalización interna. La integración de los datos presupuestales con las metas físicas en una plataforma centralizada fortalece la transparencia y permite a los tomadores de decisiones contar con insumos verificables sobre la marcha de la intervención.

Sobre los mecanismos formales de **mejora continua**, se valoran como pertinentes y activas, destacando la capacidad de adaptación del Programa frente a imprevistos. La emisión de tres acuerdos modificatorios durante el ejercicio fiscal evidencia un ejercicio de revisión constante de las Reglas de Operación para ajustar el diseño a las necesidades reales de los productores y a los cambios en el entorno normativo o presupuestal.

Complementariamente, la implementación de herramientas como el "Calendario SEDARPE" busca optimizar la Programación de las convocatorias y entregas para evitar traslapes operativos entre las distintas modalidades. Sin embargo, la efectividad de este ciclo de mejora se ve limitada por la falta de encuestas de satisfacción ciudadana en 2025, lo que impide que los ajustes operativos se basen en la percepción directa de los beneficiarios.

Finalmente, los medios de verificación de los indicadores que integran la MIR del Pp, se consideran pertinentes pero insuficientes en su cobertura física. La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) define con claridad los instrumentos de comprobación, como los padrones de

beneficiarios y las cédulas de avance, los cuales guardan consistencia con los productos entregados.

El hallazgo crítico radica en que el seguimiento físico post-entrega fue inexistente en el ciclo 2025, debido a la intensa carga administrativa que impidió realizar las visitas aleatorias de verificación mandatadas. Esto genera una ruptura en la cadena de evidencia, ya que, aunque existe prueba documental de la entrega (medios de verificación de gestión), se carece de evidencia física sistemática sobre la permanencia y el uso productivo de los bienes, debilitando la evaluación de los indicadores de resultados.

IV. 5 Síntesis del análisis de procesos

La gestión operativa del Programa S041 refleja un mediano grado de consolidación institucional (75%), sustentado en un diseño programático alineado con los objetivos estatales y un alto dominio técnico por parte de los operadores. La capacidad de adaptación demostrada mediante la gestión de tres acuerdos modificatorios ha permitido que la intervención mantenga su relevancia frente a las necesidades cambiantes del sector productivo. No obstante, la madurez administrativa se encuentra limitada por la falta de Manuales de Organización y Procedimientos formalizados ante la Secretaría de Finanzas y Planeación, lo cual genera una dependencia de rutinas operativas no estandarizadas normativamente.

El proceso de adquisición de insumos constituye el principal cuello de botella operativo, derivado de la desarticulación temporal entre la administración central y las necesidades cíclicas de la instancia ejecutora. Esta situación obliga a la implementación de un sistema de "vales de apoyo" que cumple administrativamente con la meta, pero posterga la utilidad real del bien para el productor. El desfase logístico resultante duplica las tareas del personal de campo, quienes deben gestionar tanto la entrega del documento como el canje físico posterior.

En materia de cobertura y equidad, el despliegue de módulos itinerantes en los 11 municipios ha sido una estrategia efectiva para reducir los costos de transacción de los pequeños productores. A pesar de los esfuerzos de difusión con instancias de género, estas limitaciones legales en la propiedad limitan el impacto de las acciones afirmativas en campo.

El ciclo de seguimiento y evaluación presentó debilidades críticas durante el ejercicio fiscal 2025, ya que no se ejecutaron de manera

sistemática las visitas de verificación física aleatorias establecidas en las Reglas de Operación. La priorización de las fases de entrega desplazó la capacidad operativa del personal técnico para constatar la permanencia y uso de los bienes. Asimismo, la ausencia de encuestas de satisfacción ciudadana durante el primer año de operación impidió contar con una retroalimentación objetiva por los beneficiarios.

Finalmente, el Programa cuenta con una infraestructura sólida, lo que garantiza la capacidad de distribución estatal. La sistematización de la información a través del sistema SIPPRES permite un monitoreo constante de los indicadores de gestión. El reto futuro reside en cerrar la brecha normativa-administrativa y fortalecer los mecanismos de supervisión post-entrega para garantizar que los apoyos se traduzcan efectivamente en un incremento de la productividad del sector ganadero.

IV. 6 Recomendaciones del análisis de procesos

Con el propósito de consolidar la madurez institucional y mejorar la eficacia del Programa, se emiten las siguientes recomendaciones puntuales:

Recomendación 1: Formalización Normativa. Concluir y autorizar los Manuales de Organización y Procedimientos para dotar de certeza jurídica a la operación y estandarizar las actuaciones del personal.

Recomendación 2: Sincronización de Adquisiciones. Establecer una mesa de coordinación permanente con la Secretaría de Finanzas y Planeación para alinear los calendarios de licitación con el inicio del ciclo productivo y fiscal.

Recomendación 3: Optimización de Entregas. Diseñar un plan de transición para reducir la dependencia del sistema de vales, priorizando la entrega física inmediata de los insumos en las comunidades núcleo.

Recomendación 4: Monitoreo de Satisfacción. Implementar y sistematizar la aplicación de encuestas de satisfacción ciudadana al concluir cada entrega de apoyos.

Recomendación 5: Simplificación Lingüística. Desarrollar guías visuales y materiales de apoyo en lenguaje coloquial para las ventanillas de atención, considerando que el perfil predominante del productor es mayor de 45 años con posibles brechas educativas.

Recomendación 6: Fortalecimiento Digital. Evaluar la implementación de un sistema de pre-registro en línea que permita la carga previa de documentos básicos, agilizando el tiempo de atención en

los módulos itinerantes.

Recomendación 7: Protocolo de Verificación Técnica. Elaborar un catálogo de criterios técnicos específicos para la supervisión de la permanencia del material genético y equipos, asegurando que el seguimiento mida la utilidad productiva y no solo la existencia del bien.

Recomendación 8: Consolidación del Calendario Operativo. Integrar formalmente la herramienta "Calendario SEDARPE" en la planeación anual para evitar traslapes entre modalidades y optimizar el uso de la flota vehicular institucional.

V. Matriz de análisis de género

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

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

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

Los resultados muestran que, en las etapas iniciales de Planeación y Difusión, la matriz destaca un cumplimiento satisfactorio. El diagnóstico programático identifica cuantitativamente la disminución de la participación femenina en el campo, lo que sustenta la necesidad de

visibilizar a la mujer productora. Asimismo, se reconoce como una fortaleza la colaboración con la Instancia estatal de Mujeres, asegurando que la información de las convocatorias llegue efectivamente a este sector prioritario.

Sin embargo, el análisis detecta una barrera estructural crítica en las etapas de Solicitud y Selección: la tenencia de la tierra. Debido a costumbres locales, la propiedad de las unidades de producción suele estar registrada a nombre de los hombres, lo que dificulta que las mujeres cumplan con el requisito técnico de la Unidad de Producción Pecuaria. Esta situación limita la eficacia de las acciones afirmativas, como la meta de paridad del 50% y los criterios de prelación, ya que muchas solicitantes no logran superar la etapa de elegibilidad técnica por falta de soporte documental sobre la tierra.

En cuanto a la Generación y Entrega de los apoyos, la matriz identifica áreas de oportunidad relacionadas con la homogenización de los bienes. Los paquetes de insumos estandarizados no siempre consideran necesidades diferenciadas por sexo, como la capacidad de carga o el manejo físico de ciertos equipos. Adicionalmente, se observa que la rigidez en los horarios de entrega puede representar un obstáculo para las mujeres que combinan las labores productivas con cargas de trabajo doméstico o de cuidados.

Finalmente, el análisis revela una ruptura en el ciclo de Seguimiento y Monitoreo durante el ejercicio 2025. Aunque el padrón permite la desagregación por sexo, la inexistencia de visitas de verificación física y encuestas de satisfacción durante ese año impidió medir el impacto real y diferenciado del Programa en la productividad de las mujeres beneficiarias.

V.1 Grado de Transversalización de la Perspectiva de Género

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

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

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

⁴ El diseño metodológico de la Cédula de Valoración (anexo 5) es de elaboración propia de la instancia evaluadora, con base en los parámetros de análisis institucional del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES, 2020) y las directrices de la guía sobre transversalización de la perspectiva de género en la producción estadística de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024).

El Programa presupuestario presenta un nivel de transversalización de la perspectiva de género **ALTO (87.50%)** en sus componentes normativos e instrumentos rectores, como se expone a continuación:

Diagnóstico y Articulación: El diseño del Programa parte de un diagnóstico adecuado que identifica cuantitativa y cualitativamente las brechas de género en el sector primario de Quintana Roo. Se documenta una disminución en la participación de las mujeres en labores agropecuarias (del 9.0% al 8.1%) frente a un incremento en los hombres, lo que sustenta la necesidad de una política institucional proactiva para visibilizar a la mujer productora. Asimismo, existe una articulación estratégica con la instancia estatal "C Mujeres" para potenciar la difusión focalizada y superar las barreras históricas de acceso.

Padrón Desagregado: El Programa cuenta con una infraestructura de información que permite identificar de forma desagregada a la población atendida por sexo. La base de datos es integrada y validada sistemáticamente por las direcciones ejecutoras (Bovino, Especies Menores y Organización), garantizando que el registro de folios y expedientes de solicitud permita el seguimiento del criterio de paridad establecido en el diseño.

Acciones Afirmativas: Existen criterios formales y vinculantes en las Reglas de Operación (ROP) y en la mecánica operativa para favorecer la igualdad sustantiva. El Programa establece una meta institucional de paridad del 50% de mujeres beneficiarias y aplica criterios de prelación que las priorizan sobre otros solicitantes en igualdad de condiciones técnicas, buscando revertir los rezagos en el acceso a recursos productivos.

Indicadores de la MIR: Este criterio presenta un cumplimiento parcial, ya que los indicadores de nivel Propósito y Componente en la MIR miden el porcentaje general de "personas productoras apoyadas" sin integrar en su método de cálculo una métrica de impacto específica para la reducción de brechas de género. Si bien los resultados se reportan de forma desagregada en los padrones, la formalización de indicadores de resultado con enfoque de género es necesaria para medir el incremento efectivo en la autonomía económica de las productoras.

V.2 Síntesis del análisis de género

La síntesis del análisis de género del Programa S041 resalta la urgencia de profundizar la inclusión de las mujeres en el sector pecuario estatal, fundamentada en un diagnóstico que identifica una disminución en su participación laboral, pasando del 9.0% al 8.1% frente a un incremento en los hombres.

Esta tendencia evidencia una exclusión histórica que demanda una política institucional proactiva orientada a visibilizar a la mujer productora para superar los rezagos en el acceso a recursos productivos. La administración actual ha establecido acciones afirmativas consistentes en criterios de prelación y una meta de paridad del 50% para la asignación de apoyos, buscando revertir estas disparidades desde el diseño normativo.

El análisis técnico identifica a la tenencia de la tierra como la barrera estructural más crítica, que podría limitar la eficacia de las acciones afirmativas. Debido a costumbres locales, la titularidad de las unidades de producción suele estar registrada a nombre de los hombres, lo cual imposibilita que las mujeres cumplan con requisitos técnicos esenciales como la Unidad de Producción Pecuaria (UPP). Esta restricción legal en la etapa de elegibilidad técnica impide que un número significativo de solicitantes superen la fase de dictaminación, a pesar de contar con el perfil de productoras en la práctica.

La gestión operativa del Programa presenta áreas de oportunidad relacionadas con la homogeneización de los bienes y la rigidez de los esquemas de distribución. Los kits de insumos estandarizados no consideran siempre las necesidades diferenciadas por sexo, tales como la capacidad de carga o el manejo físico de ciertos equipos por parte de las

mujeres. La carencia de un periodo de prevención documental para subsanar requisitos técnicos, sumada a la rigidez en los horarios de entrega, genera obstáculos adicionales para las productoras que deben conciliar las actividades del campo con cargas de trabajo doméstico o de cuidados.

V.3 Recomendaciones en materia de género

Con el propósito de mitigar las barreras de acceso identificadas y promover la igualdad de oportunidades en la operación del Programa, se emiten las siguientes recomendaciones accionables:

Recomendación 1: Explorar mecanismos legales alternativos para que las mujeres puedan acreditar el uso o posesión de la tierra sin la rigidez de la propiedad titular, facilitando el cumplimiento del requisito.

Recomendación 2: Institucionalizar indicadores de impacto de género en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) que permitan medir de forma oficial la reducción de brechas de productividad y no solo el conteo de personas atendidas.

Recomendación 3: Establecer periodos de entrega ampliados o escalonados, considerando las limitaciones de movilidad y las cargas de cuidados que enfrentan las mujeres en las comunidades rurales.

Recomendación 4: Garantizar el cierre del ciclo de seguimiento mediante la aplicación sistemática de encuestas de satisfacción y visitas de verificación física que reporten datos desagregados por sexo sobre el impacto real del apoyo.

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

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

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

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

Cuadro 3: Recomendaciones.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
Ausencia de Manuales Administrativos: La operación depende de rutinas "de facto" al no contar con Manuales de Organización y Procedimientos	Formalización Normativa: Concluir y autorizar los manuales para dotar de certeza jurídica a la operación y estandarizar las actuaciones del personal.	Normativo	Alta	Subsecretaría de Ganadería / Dirección Administrativa	Garantiza que los criterios de prelación para mujeres sean institucionales y no discrecionales.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
autorizados por SEFIPLAN.					
Barrera Estructural de Acceso: La tenencia de la tierra (UPP) impide que las mujeres cumplan con los requisitos técnicos de elegibilidad al estar la propiedad mayormente a nombre de hombres.	Flexibilidad en Requisitos: Explorar mecanismos legales alternativos (comodatos, contratos de uso) para que las mujeres acrediten la posesión de la tierra sin la rigidez del título de propiedad.	Normativo	Alta	Unidad Jurídica / Subsecretaría de Ganadería.	Elimina el principal obstáculo para que las productoras accedan a los apoyos del Programa.
Desfase en la Cadena de Suministro: Existe una falta de sincronización entre el calendario de adquisiciones de SEFIPLAN y los ciclos productivos ganaderos, generando retrasos en trimestres críticos.	Sincronización de Adquisiciones: Establecer una mesa de coordinación con SEFIPLAN para alinear las licitaciones con el inicio del ciclo productivo y fiscal.	Organizacional	Alta	Subsecretaría de Ganadería.	Asegura que los insumos lleguen a tiempo para evitar costos de oportunidad que afectan más a mujeres con menores recursos.
Discrepancia en Poblaciones: Se identificaron variaciones cuantitativas entre las cifras de población potencial y objetivo reportadas en el diagnóstico y las Reglas de Operación.	Homologación de Cifras: Revisar y unificar la metodología de cuantificación poblacional en todos los documentos de planeación y normativos.	Normativo	Alta	Dirección de Planeación y Estadística / Subsecretaría de Ganadería.	No aplica directamente.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
Redundancia en Monitoreo: Los indicadores de nivel Actividad en la MIR replican las métricas de los Componentes, limitándose a medir "entregas" y no procesos de gestión.	Rediseño de Indicadores: Incorporar indicadores que midan subprocesos previos a la entrega, como tiempos de validación de expedientes o publicación de convocatorias.	Operativo	Media	Dirección de Planeación y Estadística / Subsecretaría de Ganadería.	Permite medir la eficiencia institucional en la atención de solicitudes de mujeres.
Logística de Doble Esfuerzo: El uso del sistema de "vales" ante falta de inventario duplica las cargas logísticas del personal y posterga el beneficio real al productor.	Optimización de Entregas: Diseñar un plan de transición para reducir la dependencia de vales, priorizando la entrega física inmediata en comunidades núcleo.	Operativo	Media	Direcciones Ejecutoras (Bovino, Especies Menores y Organización).	Reduce la carga de traslados y el costo de tiempo para mujeres con labores de cuidado.
Rigidez en la Atención Ciudadana: Los horarios de entrega y el lenguaje técnico de las convocatorias dificultan la participación de productores con brechas educativas o cargas de cuidado.	Simplificación y Flexibilidad: Implementar horarios escalonados, filas preferenciales para cuidadoras y materiales informativos en lenguaje coloquial o visual.	Operativo	Media	Subsecretaría de Ganadería / Direcciones Ejecutoras.	Facilita el acceso de mujeres jefas de familia y personas mayores de 45 años.
Debilidad en la Verificación Física: Se identifica una intensa carga administrativa en	Plan y criterios de seguimiento: Se recomienda ampliamente elaborar un plan de seguimiento que contemple	Operativo	Media	Subsecretaría de Ganadería / Direcciones Ejecutoras.	No aplica directamente.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
las fases de entrega que arriesga la capacidad para realizar las visitas y constatar la permanencia y uso adecuado de los bienes.	establecer criterios técnicos específicos para la supervisión de la permanencia y uso productivo del material genético y equipos.				
Debilidad en la Retroalimentación: No se aplicaron encuestas de satisfacción ni se completaron las visitas de seguimiento físico en el ejercicio 2025.	Sistematización del Seguimiento: Garantizar el cierre del ciclo operativo mediante encuestas de satisfacción obligatorias y protocolos de verificación técnica post-entrega.	Operativo	Media	Direcciones Ejecutoras.	Captura necesidades diferenciadas y mide el impacto real del apoyo en la productividad de las mujeres.
Oportunidad de Digitalización: La atención presencial en módulos itinerantes genera largos tiempos de espera que afectan las jornadas laborales y de cuidado.	Fortalecimiento Digital: Evaluar la creación de un sistema de pre-registro en línea para la carga de documentos básicos (INE, CURP), agilizando el trámite en campo.	Tecnológico	Media	Dirección Administrativa / Subsecretaría de Ganadería.	Optimiza el tiempo de las productoras, permitiendo compatibilizar el trámite con otras labores.
Planificación de Corto Plazo: El Programa carece de una estrategia de cobertura multianual que proyecte la atención del rezago estructural hacia el año 2027.	Planeación Prospectiva: Elaborar una estrategia de cobertura multianual con proyecciones financieras y metas físicas que trasciendan el ejercicio anual.	Organizacional	Baja	Dirección Administrativa / Subsecretaría de Ganadería.	Permite Programar la reducción progresiva de la brecha de género en el sector primario.

Fuente: Elaboración propia.

Derivado del análisis **al diseño, la operatividad y la perspectiva de género** del Pp S041, se emitieron **11 recomendaciones**. Estas propuestas tienen como propósito fundamental solventar los cuellos de botella detectados para mejorar sustancialmente el desempeño de la intervención gubernamental. Asimismo, cada una de estas directrices fue estructurada garantizando su estricto apego a los **seis** criterios de calidad exigidos por los Términos de Referencia, tal como se detalla a continuación:

Respecto a la **formalización normativa**, esta recomendación es de relevancia absoluta para eliminar la dependencia de rutinas operativas "de facto" y la memoria institucional. Su implementación es viable al aprovechar la capacidad técnica del personal que domina los procesos sustantivos y es clara al exigir un respaldo jurídico estricto ante la SEFIPLAN. Resulta pertinente para otorgar certeza administrativa en auditorías, contribuyendo al enfoque a resultados mediante una actuación institucional homogénea, mientras que en materia de género garantiza que los criterios de prelación sean normativos y no discrecionales.

Asimismo, respecto de la recomendación de **flexibilizar los requisitos** de posesión de tierra, se considera de relevancia crítica para remover el principal obstáculo estructural que impide a las mujeres acceder al Programa. Es viable mediante el análisis jurídico de mecanismos como comodatos o contratos de uso que no requieren titularidad de propiedad, siendo una propuesta clara y pertinente al contexto sociocultural de la entidad. Su enfoque a resultados busca incrementar la participación femenina real en las metas de cobertura,

cumpliendo directamente con un objetivo de género medular al eliminar barreras de acceso históricas.

Sobre la **sincronización de adquisiciones**, la medida posee una alta relevancia al atender el cuello de botella más crítico de la cadena de suministro institucional. Resulta viable mediante el establecimiento de una mesa de coordinación permanente y acuerdos de comunicación de oficio con la instancia hacendaria. La directriz es clara al proponer alinear el calendario fiscal con los ciclos biológicos ganaderos, resultando pertinente para evitar el uso excesivo de vales. El enfoque a resultados asegura el suministro oportuno de insumos, previniendo en materia de género costos de oportunidad que afectan la economía de las productoras con menores recursos.

La **homologación de cifras poblacionales** es una recomendación relevante para resolver las discrepancias cuantitativas que dificultan la planeación y la rendición de cuentas. Es viable a través de la revisión técnica de las metodologías de cálculo en los documentos normativos y de planeación. La propuesta es clara y pertinente para asegurar que la focalización de los apoyos sea precisa, transparente y auditable. Fortalece el enfoque a resultados al unificar las metas de cobertura física, asegurando desde la perspectiva de género que las mujeres que integran las poblaciones potencial y objetivo sean cuantificadas bajo una misma base estadística.

El **rediseño de indicadores de actividad** es relevante para dotar de utilidad estratégica al monitoreo y evitar la redundancia narrativa actual en la MIR. Resulta viable mediante la incorporación de métricas que capturen subprocesos de gestión intermedios como la validación de expedientes o publicación de convocatorias. La directriz es clara y

pertinente para optimizar la mecánica operativa en el territorio. Contribuye al enfoque a resultados al detectar nudos administrativos antes de la entrega final, permitiendo bajo un enfoque de género medir la eficiencia institucional específica en la atención de las solicitudes de mujeres.

La **optimización de entregas** posee una relevancia operativa alta para reducir la duplicidad de esfuerzos logísticos y la carga administrativa del personal. Es viable a través del diseño de un plan de transición que priorice la entrega física inmediata de los bienes en las comunidades núcleo. La propuesta es clara y pertinente para mejorar la oportunidad del beneficio real para las unidades pecuarias. Fortalece el enfoque a resultados al agilizar la capitalización del sector y, desde un enfoque de género, reduce las cargas de traslado y los costos de tiempo para mujeres con labores de cuidado.

La **simplificación y flexibilidad** en la atención es una recomendación de relevancia social para facilitar el acceso de la población en comunidades marginadas. Su ejecución es viable mediante circulares administrativas que establezcan horarios escalonados y filas preferenciales en los módulos itinerantes. La directriz es clara y pertinente para compensar las asimetrías de movilidad de la población objetivo. Contribuye al enfoque a resultados optimizando los tiempos de atención en campo y su enfoque de género mitiga directamente las cargas de cuidado no remunerado de las mujeres jefas de familia.

El desarrollo de un **plan y criterios de seguimiento** físico resulta relevante para verificar que el material genético y los equipos permanezcan y se usen productivamente. Es viable mediante la elaboración de un catálogo técnico de criterios de supervisión post-entrega coordinado por las

direcciones ejecutoras. La propuesta es clara y pertinente para cerrar el ciclo de control y fiscalización del Programa. Fortalece el enfoque a resultados al asegurar el impacto productivo de la inversión pública y su enfoque de género permite reportar datos sobre la productividad lograda en las unidades encabezadas por mujeres.

La **sistematización del seguimiento ciudadano** es una medida relevante para transitar de un conteo administrativo a la medición del desarrollo productivo real basado en la percepción del beneficiario. Es viable mediante la aplicación sistemática de encuestas de satisfacción y la actualización de las fichas técnicas de indicadores. La directriz es clara y pertinente para institucionalizar la mejora continua y la contraloría social. Contribuye al enfoque a resultados al generar evidencia del bienestar poblacional y su enfoque de género captura necesidades diferenciadas para el diseño de futuras acciones afirmativas.

El **fortalecimiento digital** constituye una oportunidad de relevancia tecnológica para modernizar las etapas iniciales de solicitud y reducir los costos de transacción. Resulta viable mediante la evaluación y creación de un sistema de pre-registro en línea para la carga de requisitos básicos. La propuesta es clara y pertinente para agilizar los trámites presenciales en los módulos itinerantes. Fortalece el enfoque a resultados al reducir los tiempos de respuesta institucional, mientras que su enfoque de género protege el tiempo de las productoras, permitiéndoles compatibilizar el trámite con otras labores.

Finalmente, la **planeación prospectiva** es una recomendación de relevancia estratégica para atender el rezago estructural del sector ganadero mediante un horizonte de mediano plazo. Es viable incorporando proyecciones financieras multianuales vinculadas a metas

físicas de cobertura estatal hacia el año dos mil veintisiete. La directriz es clara y pertinente para establecer una ruta de convergencia poblacional y optimizar el uso de la flota vehicular. Contribuye al enfoque a resultados al superar la inercia del ejercicio anual y su enfoque de género permite Programar una reducción progresiva de la brecha de productividad femenina.

VII. Análisis FODA

En la presente sección se expone el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), el cual constituye una herramienta metodológica fundamental para evaluar los entornos interno y externo del **Programa S041**, cuyos resultados consolidados se desglosan en el cuadro cuatro. Mediante esta matriz, se documenta la interacción entre la gestión institucional y los factores contextuales que inciden directamente en la operación y entrega de los bienes o servicios de la intervención.

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

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

Cuadro 4. Matriz de análisis FODA.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Fortaleza	Estructura técnica especializada	El personal operativo posee un dominio técnico de los procesos sustantivos.	Asegura la correcta aplicación de criterios de trazabilidad y sanidad animal en territorio, garantizando que el Programa no sufra parálisis ante la falta de manuales formales.	Facilita la asesoría técnica calificada para productoras, contribuyendo a compensar posibles brechas de conocimiento en el sector.
Fortaleza	Estrategia territorial de proximidad	El despliegue de módulos itinerantes en comunidades núcleo y ventanillas fijas permite una cobertura integral en los once municipios del estado.	Reduce significativamente los costos indirectos de traslado para el pequeño productor, facilitando la recepción documental y el cotejo de requisitos en campo.	Mitiga las barreras de movilidad y tiempo que enfrentan las mujeres con altas cargas de cuidados no remunerados en zonas rurales.
Oportunidad	Modernización y retroalimentación	Existe potencial para implementar un sistema de pre-registro en línea y sistematizar encuestas de satisfacción ciudadana, mecanismos que comenzaron a gestionarse formalmente	Permitiría medir la eficiencia institucional y detectar fallas en el trato o calidad de los insumos, cerrando el ciclo de mejora continua, basado en la percepción real del beneficiario.	El registro digital optimiza el tiempo de las productoras, mientras que las encuestas capturan necesidades diferenciadas para futuras acciones afirmativas.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
		hacia el ejercicio 2026.		
Oportunidad	Articulación con instancias de género	Se identifica la posibilidad de formalizar convenios con la instancia estatal de Mujeres para potenciar la difusión y capacitación focalizada.	Fortalece la fase de difusión al utilizar redes de comunicación especializadas, incrementando el número de solicitudes de mujeres que actualmente desconocen el Programa.	Permite incorporar capacitación en derechos humanos y prevención de violencia para el personal que atiende directamente a las beneficiarias.
Debilidad	Vacío en normativa administrativa	Se carece de Manuales de Organización y Procedimientos vigentes y autorizados formalmente ante la Secretaría de Finanzas y Planeación.	La operación depende de rutinas "de facto" basadas en el conocimiento empírico, lo que genera riesgos en la certeza jurídica y dificulta los procesos de auditoría externa.	La falta de protocolos estandarizados puede derivar en criterios discrecionales que invisibilicen las necesidades diferenciadas de las productoras.
Debilidad	Deficiencia en el seguimiento físico	El ciclo operativo presenta una carencia de visitas de verificación técnica y encuestas de satisfacción sistemáticas durante el ejercicio 2025.	Se interrumpe el ciclo de mejora continua, impidiendo evaluar si los apoyos (genética y equipo) están siendo utilizados productivamente en las unidades pecuarias.	Impide medir el impacto real del Programa en la autonomía económica de las mujeres, al no contar con datos post-entrega desagregados por sexo.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Amenaza	Desacoplamiento de suministros	El desfase entre el calendario de adquisiciones de SEFIPLAN y los ciclos biológicos ganaderos representa el cuello de botella más crítico.	Fuerza el uso del sistema de vales, lo que duplica las cargas logísticas del personal y posterga el beneficio real de los insumos para el productor.	Los retrasos en la entrega física de bienes afectan desproporcionadamente a productoras con menores recursos y menor capacidad de resiliencia financiera.
Amenaza	Barrera legal de tenencia de la tierra	La exigencia del requisito de la Unidad de Producción Pecuaria (UPP) es difícil de cumplir debido a la propiedad titular mayormente masculina.	Actúa como un filtro excluyente externo que imposibilita que muchas mujeres productoras superen la etapa de elegibilidad técnica a pesar de tener el perfil.	Crítica: Representa el principal obstáculo estructural para alcanzar la meta de paridad del 50%, limitando la efectividad de las acciones afirmativas.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis integral del Programa **S041** permite valorar una gestión caracterizada por un **dominio técnico especializado** por parte de las personas servidoras públicas que operan los procesos del Programa, pero con una marcada **vulnerabilidad normativa administrativa**. Esta síntesis revela que, si bien la ejecución logística en territorio es funcional y cuenta con una base operativa sólida, la falta de institucionalización formal de sus procesos internos compromete la certidumbre jurídica y la trazabilidad del impacto a largo plazo.

Para el personal operador, la matriz FODA trasciende el cumplimiento administrativo al funcionar como una hoja de ruta estratégica para el seguimiento de sus procesos de ganadería. Al apropiarse de esta herramienta, el equipo podría transitar de una gestión basada en la memoria institucional y rutinas “de facto” hacia una Política Pública estandarizada, asegurando que la detección oportuna de cuellos de botella permita la mejora continua del Programa y que ésta, a su vez, coadyuve al bienestar económico sostenible de las personas productoras de Quintana Roo.

VIII. Conclusiones

El funcionamiento del **Programa S041** se caracteriza por un grado de consolidación operativa medio-alto, alcanzando una valoración de veintitrés puntos de treinta posibles. La **eficacia** de la intervención es observable en la entrega de bienes y servicios tangibles, aunque se identifica una limitación para verificar el impacto real debido al rezago en el seguimiento físico de los apoyos. La **oportunidad** en la operación se ve comprometida por un desfase entre el calendario de adquisiciones externas y los ciclos biológicos de la ganadería, lo que genera cuellos de botella estructurales. En términos de **suficiencia**, el Programa dispone de infraestructura física adecuada pero el número de personal resulta insuficiente para completar el ciclo de supervisión post-entrega. La **pertinencia** del modelo es adecuada al contexto rural, logrando atender a los once municipios del estado mediante un despliegue territorial de proximidad.

Las principales **fortalezas** de la Política Pública residen en el dominio técnico del personal operativo, así como en el uso del sistema SIPPRES para el monitoreo de metas físicas y financieras. No obstante, la mayor **debilidad** administrativa es la ausencia de Manuales de Organización y Procedimientos autorizados por la SEFIPLAN, lo que deriva en una operación sustentada en rutinas no formalizadas y en la memoria institucional. Los procesos mejor consolidados corresponden a la difusión en el territorio y a la fase de selección, donde se aplican criterios técnicos de elegibilidad vinculados a la trazabilidad ganadera y a la Unidad de Producción Pecuaria. Esta base técnica asegura la funcionalidad de la dictaminación a pesar del vacío en la normativa interna de procedimientos.

Las propuestas de alto valor estratégico se orientan a la institucionalización y modernización de la gestión para transitar hacia una Política Pública auditable. Es prioritario concluir la formalización normativa de los manuales administrativos y establecer una mesa de coordinación permanente con la instancia hacendaria para sincronizar las adquisiciones con el ciclo productivo. Asimismo, el fortalecimiento digital mediante un sistema de pre-registro en línea permitiría optimizar los tiempos de atención y reducir los costos de transacción para la población objetivo. Resulta fundamental cerrar el ciclo de mejora continua a través de la implementación sistemática de encuestas de satisfacción ciudadana, las cuales no fueron documentadas durante el ejercicio fiscal dos mil veinticinco.

En materia de **perspectiva de género**, el Programa presenta un nivel de transversalización alto, sustentado en diagnósticos que visibilizan la brecha de participación femenina en el sector. Sin embargo, la tenencia de la tierra constituye la barrera estructural más crítica, ya que la propiedad mayoritariamente masculina impide que las mujeres acrediten el requisito técnico de la Unidad de Producción Pecuaria. La inclusión de indicadores de impacto que midan la autonomía económica es necesaria para superar el simple conteo administrativo de personas atendidas y evaluar la reducción efectiva de las brechas de género en la productividad ganadera y pecuaria.

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)	Gabriel Roberto Fuentes Castillo
Nombres de las principales personas colaboradoras (despacho evaluador/persona física)	José Luis Villalpando Ortega Edith González Fierro
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Secretario de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca
Nombre de la persona titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Jorge Carlos Aguilar Osorio
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

- Evaluare Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V. (2026). Entrevista a personal operativo y responsables del Programa S041 - Fortalecimiento a la Ganadería. Trabajo de campo para la Evaluación de Procesos.
- Gobierno del Estado de Quintana Roo. (2022). Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.
- Gobierno del Estado de Quintana Roo. (2023). Diagnóstico del Programa Presupuestario S041 - Fortalecimiento a la Ganadería. Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca.
- Gobierno del Estado de Quintana Roo. (2025). Reglas de Operación del Programa Fortalecimiento a la Ganadería y sus Acuerdos Modificatorios. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). (2025). Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa S041. Sistema SIPPRES.
- Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). (2025). Fichas Técnicas de Indicadores del Programa S041. Subsecretaría de Ganadería.
- Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). (2025). Fuentes de Financiamiento y Estructura Programática del Programa S041. Dirección Administrativa.
- Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). (2025). Cédulas de Avance de Metas Físicas y Financieras (1T, 2T, 3T y 4T). Dirección de Planeación y Estadística.
- Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). (2025). Padrones de Personas Beneficiarias por Modalidad (Equipamiento, Genética, Insumos, Certificación, Capacitación y Eventos). Subsecretaría de Ganadería.
- Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). (2025). Manual de Organización y Reglamento Interior del Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). (2025).
Reporte de Recursos Materiales, Infraestructura y Plantilla de
Personal. Subsecretaría de Ganadería.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos

Etapas del MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
1. Planeación	1.1 Análisis del Problema Público	Elaborar el diagnóstico sectorial y la construcción del Árbol de Problemas y Objetivos.	Sí. Documentado en Diagnóstico y Reglas de Operación.
	1.2 Identificación Participativa	Realizar mesas de trabajo territoriales con organizaciones para captar necesidades.	Parcial. Referenciado en Entrevista, pero sin evidencia documental.
	1.3 Definición de Poblaciones	Cuantificar las poblaciones potencial y objetivo mediante censos (INEGI) y registros de marca.	Sí. Sustentado en Diagnóstico y ROP.
	1.4 Diseño Programático	Diseñar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y proyectar metas físicas.	Sí. Documentado en Matriz de Indicadores para Resultados.
	1.5 Planeación Normativa	Emitir las Reglas de Operación (ROP) y los lineamientos internos de operación.	Sí. Documentado en Reglas de Operación.
	1.6 Manuales Administrativos	Elaborar y autorizar Manuales de Organización y Procedimientos ante SEFIPLAN.	No. La Subsecretaría informó oficialmente no contar con estos documentos vigentes.
2. Difusión	2.1 Elaboración de Convocatorias	Diseñar y validar jurídicamente las convocatorias por modalidad de apoyo.	Sí. Evidencia en archivos de Convocatorias.

Etapas del MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	2.2 Estrategia de Comunicación	Publicar convocatorias en sitio web oficial y difundir vía Facebook y WhatsApp.	Sí. Sustentado en Entrevista.
	2.3 Coordinación de Género	Colaborar con la instancia de Mujeres para la difusión focalizada a productoras.	Sí. Referenciado en Entrevista.
3. Solicitud	3.1 Despliegue de Ventanillas	Instalar puntos de atención fijos y módulos itinerantes en comunidades núcleo.	Sí. Definido en Mecánica Operativa del Programa y en Entrevista
	3.2 Recepción Presencial	Atender al solicitante, aplicar filtros rápidos y recibir documentos.	Sí. Documentado en Convocatorias y en Entrevista
	3.3 Cotejo Documental	Validar copias contra originales de INE, UPP y Registro de Fierro o Marca vigente.	Sí. Sustentado en Reglas de Operación y en Entrevista.
4. Selección de personas beneficiarias	4.1 Validación de Elegibilidad	Verificar la vigencia del registro de fierro y la pertinencia técnica del inventario ganadero.	Sí. Documentado en Reglas de Operación.
	4.2 Aplicación de Criterios de Prioridad	Seleccionar beneficiarios priorizando mujeres (50%), jóvenes y pequeños productores.	Sí. Sustentado en Reglas de Operación.
	4.3 Dictaminación y Padrón	Emitir notificaciones de dictamen positivo e integrar el padrón de beneficiarios.	Sí. Documentado en Entrevista.
5. Producción o generación	5.1 Gestión de Adquisiciones	Realizar solicitudes por escrito de compra de insumos ante la Oficialía Mayor.	Parcial. Proceso reportado como responsabilidad de un actor externo en Entrevista.

Etapas del MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	5.2 Control de Calidad	Verificar técnicamente la calidad de insumos y genética al recibirlos en bodega.	Sí. Definido en Mecánica operativa del Programa (ROP) y en Entrevista.
	5.3 Mecanismo de Vales	Generar vales ante la falta de inventario físico inmediato.	Sí. Reportado en Entrevista
6. Distribución de Apoyos	6.1 Almacenamiento y Rutas	Recepcionar bienes, realizar inventario en bodegas de Chetumal y diseñar rutas de dispersión por municipio.	Sí. Actividad descrita en Entrevista y sustentada en la disponibilidad de infraestructura de bodegas.
	6.2 Logística de Traslado	Cargar insumos y transportarlos mediante la flota de 18 vehículos a los puntos de entrega o comunidades núcleo.	Sí. Reportado en Entrevista y documentado en el reporte de recursos materiales e infraestructura.
7. Distribución de apoyos	7.1 Notificación a Beneficiarios	Convocar a las personas seleccionadas mediante WhatsApp o llamadas telefónicas para la recepción del apoyo.	Sí. Sustentado en la descripción operativa de la Entrevista.
	7.2 Acto de Entrega y Vales	Realizar el evento de entrega, identificando al productor y entregando el bien físico o el vale en papel opalina.	Sí. Documentado en Entrevista y en la Mecánica Operativa para la comprobación administrativa.
	7.3 Formalización y Evidencia	Firmar el Acta Entrega-Recepción (Anexo 14) y capturar registro fotográfico de la recepción (doble registro si hubo vales).	Sí. Evidencia en formatos de las ROP (Anexo 14) y testimonios de la Entrevista.
8. Seguimiento a la población	8.1 Verificación de Uso de Apoyos	Realizar visitas aleatorias (2 a 3 meses post-entrega) para constatar permanencia del bien.	Parcial. Actividad descrita en Entrevista pero sin manual de procedimientos que la estandarice.

Etapas del MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	8.2 Evaluación de Satisfacción	Aplicar encuestas sobre la calidad del servicio y los apoyos recibidos.	No documentado. Se informó que este mecanismo se implementó formalmente apenas en 2026, por lo que no existió en el ciclo 2025.
9. Control Interno	9.1 Monitoreo de Metas	Registrar avances físicos y financieros trimestrales en el sistema SIPPRES.	Sí. Evidencia en Cédulas de avances de metas.
	9.2 Fiscalización Externa	Coordinar supervisiones físicas con la Contraloría del Estado ("Guardianes del Campo").	Sí. Referenciado en Reglas de Operación y en Entrevista.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
1. Descripción de Componentes e Involucrados: ¿Se encuentra definida la secuencia de actividades, componentes y actores responsables del proceso?	Todos los procesos del MGP	Sí. Se identifican 9 procedimientos sustantivos coordinados por las Direcciones Ejecutoras de Fomento Bovino, Especies Menores y Organización
2. Consistencia con Indicadores: ¿Existe una consistencia clara entre la operación real del proceso y los indicadores de gestión de la MIR?	Planeación y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	Sí. Los indicadores de gestión miden directamente los productos entregados (equipamiento, genética, insumos) conforme al nivel de Componente.
3. Límites de Procesos: ¿Se encuentran delimitadas las entradas, salidas y puntos de articulación de este proceso con los precedentes y subsecuentes?	Todos los procesos del MGP	Parcial. El flujo es claro en la práctica, pero la falta de Manuales de Procedimientos formalizados impide una delimitación jurídica de los puntos de articulación institucional.
4a. Insumo - Tiempo: ¿El tiempo real de ejecución del proceso es el adecuado y se apega a la planificación oficial del Programa?	Producción, Solicitud y Entrega	No. Se reportaron retrasos en las entregas de los trimestres 3 y 4 debido a la falta de suministro oportuno por parte de proveedores externos.

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
4b. Insumo - Personal: ¿El personal operativo es suficiente en cantidad, cuenta con el perfil técnico idóneo y recibe capacitación continua?	Producción, Solicitud y Entrega	Parcial. Existe personal con perfil técnico (veterinarios y analistas), pero fue insuficiente para ejecutar el seguimiento físico post-entrega en 2025.
4c. Insumo - Financiero: ¿Los recursos financieros asignados al proceso son suficientes, oportunos y se ejercen con transparencia?	Producción, Solicitud y Entrega	Parcial. La suficiencia financiera depende de techos autorizados por la Secretaría de Finanzas y Planeación. La ejecución es transparente mediante actas, pero los operadores omitieron opinión sobre la suficiencia presupuestal operativa.
4d. Insumo - Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura física y el equipamiento tecnológico adecuado para operar el proceso sin contratiempos?	Producción, Solicitud, Distribución y Entrega	Sí. El Programa dispone de dos bodegas en Chetumal (448 m ² y 358 m ²) y una flota de 18 vehículos operativos para el despliegue territorial.
5. Articulación de Productos: ¿Las salidas o productos de este proceso sirven directamente como insumos funcionales para el proceso subsecuente?	Todos los procesos del MGP	Parcial. La desarticulación con el proceso de compras obliga al uso de "vales de apoyo", postergando la utilidad real del bien para el productor.

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
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. Se utiliza el sistema SIPPRES 2025 para el monitoreo de metas y el Sistema Electrónico interno para el registro de folios y expedientes de solicitud.
7. Coordinación Institucional: ¿Existe una coordinación formal y efectiva entre los actores, dependencias o niveles de gobierno involucrados?	Todos los procesos del MGP	Sí. Se documenta coordinación la Instancia Estatal de Mujeres para la difusión de género y con la Contraloría del Estado ("Guardianes del Campo") para la fiscalización.
8. Pertinencia: ¿El proceso es pertinente y responde adecuadamente al contexto socioeconómico y territorial en el que opera?	Todos los procesos del MGP	Sí. La implementación de módulos itinerantes en comunidades núcleo reduce costos de transacción para el pequeño productor.

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
9. Importancia Estratégica: Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.	Todos los procesos del MGP	Sí. Los procesos de selección y entrega son el núcleo para mejorar la productividad y autosuficiencia alimentaria del sector ganadero.
10. Satisfacción de personas beneficiarias: ¿El Programa cuenta con mecanismos vigentes y sistemáticos para evaluar la satisfacción de la población beneficiaria respecto a este proceso?	Solicitud, Distribución, Entrega y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	No. Las encuestas de satisfacción ciudadana para medir trato y calidad se implementaron formalmente apenas en el ejercicio 2026.
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	El principal cuello de botella identificado es el desacoplamiento entre el calendario de adquisiciones externas y los ciclos biológicos de la actividad ganadera, lo que impide contar con insumos al inicio del ciclo productivo y fuerza la implementación de un mecanismo de vales de apoyo. Esta práctica genera una duplicidad de esfuerzos logísticos para el personal operativo y posterga el impacto económico real para la persona beneficiaria.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa

Elemento de valoración	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
1. Normatividad: Identificación de documentos que normen los procesos.	Suficiente	3	El Programa cuenta con Reglas de Operación publicadas y una Mecánica Operativa definida. No obstante, la Subsecretaría informó mediante oficios que no cuenta con Manuales de Organización ni de Procedimientos autorizados por SEFIPLAN.
2. Conocimiento: Si son del conocimiento de todas las personas operadoras de los procesos documentados.	Eficiencia	5	Durante la entrevista, los responsables demostraron un dominio detallado de la lógica del Programa, los requisitos de trazabilidad (UPP y Registro de Fierro) y la secuencia de los 9 procedimientos sustantivos.
3. Estandarización: Si los procesos están estandarizados, es decir, si son utilizados por todas las instancias ejecutoras.	Eficiencia	3	Se aplica una estandarización operativa de facto mediante formatos únicos (Anexos de las Reglas de Operación) y el registro en el Sistema Electrónico interno. Sin embargo, la falta de manuales de procedimientos impide una estandarización institucional y jurídica completa.
4. Monitoreo: Si se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores.	Oportuno	5	El Programa utiliza el sistema SIPPRES 2025 para el reporte trimestral de avances físicos y financieros. Se documentan justificaciones técnicas ante las variaciones de las metas Programadas.

Elemento de valoración	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
5. Mejora Continua: Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	Pertinente	4	Se identificó la emisión de tres acuerdos modificatorios para ajustar el diseño a las necesidades de los productores. Además, se identificó la herramienta "Calendario SEDARPE" para optimizar la Programación de convocatorias y entregas.
6. Medios de Verificación: Áreas de mejora en los medios de verificación de los indicadores que integran la MIR.	Pertinente	3	La MIR define medios de verificación (padrones y Cédulas de avance de metas). Sin embargo, el seguimiento físico post-entrega tuvo debilidades en 2025 al no completarse las visitas de supervisión aleatorias por falta de capacidad operativa.
Total		23	Esta calificación se sustenta en el dominio técnico especializado de las personas operadoras y en el uso del sistema SIPPRES para el monitoreo de las metas físicas y financieras. Sin embargo, la gestión presenta una vulnerabilidad normativa debido a la carencia de manuales administrativos, lo que supedita la continuidad institucional al conocimiento empírico del personal operativo. Se identifica además una limitación en el seguimiento físico post-entrega por insuficiencia de personal técnico, lo que impide completar el ciclo de verificación en el Programa.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Matriz de análisis de género

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
1. Planeación	Base: ¿El Programa considera brechas de género en su diagnóstico?	Sí	Variable: Población atendida por sexo. Fuente: Diagnóstico.	Hallazgo: El diagnóstico identifica una disminución en la participación de las mujeres en el sector (del 9.0% al 8.1%) frente a un incremento en los hombres. Recomendación: Mantener la actualización de datos desagregados para medir la reducción de esta brecha de participación.
1. Planeación	Adicional: En el diseño del Programa, ¿se contemplan lineamientos o mecanismos de coordinación interinstitucional para promover los derechos de las mujeres y la prevención de la violencia de género entre la población beneficiaria?	Sí	Variable: Mecanismos de coordinación. Fuente: Entrevista.	Hallazgo: Se documenta una colaboración estratégica con la instancia estatal de Mujeres para la difusión y visibilización de la mujer productora. Recomendación: Formalizar convenios de colaboración que incluyan capacitación en derechos humanos para el personal de ventanilla.
2. Difusión	Base: ¿La difusión llega de igual forma a mujeres y hombres?	Sí	Variable: Canales de comunicación. Fuente: Entrevista.	Hallazgo: La estrategia por redes sociales se refuerza con la red de la Instancia estatal de Mujeres para llegar a productoras de los 11 municipios. Recomendación: Diversificar los materiales de difusión con imágenes que representen a mujeres realizando tareas pecuarias activas.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
2. Difusión	Adicional: ¿De qué manera se asegura que las convocatorias y avisos lleguen de forma efectiva a mujeres jefas de familia en zonas rurales o indígenas sin acceso a las plataformas oficiales o redes sociales?	Sí	Variable: Ubicación territorial. Fuente: Entrevista.	Hallazgo: Se utilizan módulos itinerantes en comunidades núcleo y el apoyo de comisariados ejidales para la difusión boca a boca y en sitios físicos. Recomendación: Establecer perifoneo local en comunidades indígenas para anunciar la apertura de ventanillas.
3. Solicitud	Base: ¿Los requisitos limitan el acceso de mujeres?	Parcial	Variable: Tenencia de la tierra. Fuente: Entrevista.	Hallazgo: El requisito de Unidad de Producción Pecuaria (UPP) es difícil de cumplir porque la propiedad suele estar a nombre del hombre por costumbre local. Recomendación: Analizar alternativas legales para acreditar la posesión o uso de la tierra sin requerir la titularidad de propiedad.
3. Solicitud	Adicional: Durante el registro de tallas, ¿se han identificado barreras de tiempo o tecnológicas que afecten de manera desproporcionada a las mujeres solicitantes para completar su registro?	Sí	Variable: Tiempo de atención. Fuente: Entrevista.	Hallazgo: La atención presencial en ventanilla requiere traslados que compiten con las cargas de cuidado doméstico. Recomendación: Implementar un sistema de pre-registro digital para reducir el tiempo de permanencia en el módulo itinerante.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
4. Selección de personas Beneficiarios	Base: ¿Los criterios de selección generan sesgos?	No	Variable: Criterios de prelación. Fuente: ROP y Entrevista.	Hallazgo: Las Reglas de Operación establecen una meta de paridad del 50% y otorgan prioridad a las mujeres en caso de empate técnico. Recomendación: Monitorear el porcentaje de solicitudes rechazadas de mujeres por falta de UPP para ajustar el diseño.
4. Selección de personas Beneficiarias	Adicional: ¿El sistema de información del Padrón Único de Beneficiarios cuenta con los parámetros necesarios para emitir reportes automatizados que desagreguen el flujo de personas validando variables de género?	Sí	Variable: Sistema de información. Fuente: Diagnóstico.	Hallazgo: La base de datos del padrón único permite identificar y separar de forma automatizada el número de mujeres y hombres atendidos. Recomendación: Vincular el padrón con indicadores de impacto de productividad diferenciada por sexo.
5. Producción de los Apoyos	Base: ¿Los bienes o apoyos responden a necesidades diferenciadas?	Parcial	Variable: Especificaciones técnicas. Fuente: Análisis de Procesos.	Hallazgo: Los apoyos son homogéneos y no siempre consideran diferencias en la capacidad de carga o manejo físico de ciertos equipos. Recomendación: Flexibilizar el catálogo de conceptos adaptando el peso y dimensiones de equipos al perfil de las productoras.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
5. Producción de los Apoyos	Adicional: ¿La composición de los paquetes escolares fue diseñada contemplando necesidades físicas diferenciadas para las niñas y los niños, o el paquete es genérico para toda la población?	No	Variable: Diseño de productos. Fuente: Entrevista.	Hallazgo: Se entregan kits estandarizados (ej. apícolas o insumos básicos) iguales para toda la población objetivo. Recomendación: Incluir opciones de equipamiento ergonómico dentro de las modalidades de apoyo.
6. Distribución de Apoyos	Base: ¿La logística de traslado afecta más a las mujeres?	No	Variable: Logística territorial. Fuente: Entrevista.	Hallazgo: No se reportaron asimetrías específicas en la distribución, aunque el acceso a comunidades alejadas es un reto general. Recomendación: Sistematizar el registro de incidencias logísticas para detectar posibles barreras de género no identificadas.
6. Distribución de Apoyos	Adicional: Al definir la logística territorial para atender incidencias, ¿qué estrategias se implementan para mitigar las asimetrías de traslado que enfrentan las mujeres en zonas rurales marginadas?	Sí	Variable: Módulos itinerantes. Fuente: Análisis de Procesos.	Hallazgo: El despliegue de ventanillas itinerantes en comunidades núcleo reduce los costos indirectos y tiempos de traslado para las mujeres. Recomendación: Aumentar la frecuencia de visitas a las zonas detectadas con mayor población de productoras.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
7. Entrega de Apoyos	Base: ¿Los horarios de entrega dificultan el acceso?	Parcial	Variable: Rigidez de horarios. Fuente: Análisis de Procesos.	Hallazgo: La rigidez horaria de los eventos de entrega puede representar un obstáculo para mujeres con cargas de cuidado. Recomendación: Establecer periodos de entrega ampliados o escalonados en comunidades rurales.
7. Entrega de Apoyos	Adicional: Tomando en cuenta las cargas de cuidado no remuneradas que asumen las mujeres jefas de hogar, ¿se han implementado horarios flexibles, filas preferenciales o protocolos ágiles en las mesas de atención para evitar que el tiempo de espera afecte sus responsabilidades?	Parcial	Variable: Protocolos de atención. Fuente: Entrevista.	Hallazgo: Se aplican medidas de atención prioritaria para mujeres embarazadas y adultos mayores, pero no hay un protocolo específico para jefas de familia. Recomendación: Institucionalizar las filas preferenciales para personas con dependientes a su cargo en los eventos de entrega.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	Base: ¿Se monitorea y evalúa el Programa con datos desagregados por sexo?	Parcial	Variable: Seguimiento físico. Fuente: Análisis de Procesos.	Hallazgo: El padrón está desagregado, pero la falta de visitas de seguimiento físico en 2025 impidió medir el impacto real en las mujeres. Recomendación: Garantizar la ejecución de visitas de verificación que reporten el impacto productivo diferenciado por sexo.
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	Adicional: Ante casos de incidencias operativas (tallas incorrectas o insumos faltantes), ¿cuál es el protocolo operativo para registrar estas incidencias cruzadas por variables de género y evaluar su resolución?	No	Variable: Registro de incidencias. Fuente: Análisis de Procesos.	Hallazgo: El mecanismo de encuestas se implementó en 2026 y no existió un protocolo de incidencias de género en el ciclo 2025. Recomendación: Diseñar un formato de quejas que permita tipificar casos de discriminación o barreras de género.
9. Control Interno	Base: ¿Los mecanismos para interponer quejas y denuncias son accesibles para las mujeres en zonas vulnerables y permiten identificar casos de discriminación?	Parcial	Variable: Mecanismos de denuncia. Fuente: ROP.	Hallazgo: Existen canales legales de denuncia por uso indebido de recursos, pero carecen de un filtro específico para reportar discriminación de género. Recomendación: Capacitar a los "Guardianes del Campo" en la detección de posibles condicionamientos de apoyo por motivos de género.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
9. Control Interno	Adicional: ¿Existen supervisiones de control interno orientadas a vigilar y evitar que la entrega del apoyo sea condicionada a la exigencia de cargas de cuidado no remuneradas (como labores de limpieza escolar) hacia las madres de familia?	Sí	Variable: Supervisiones. Fuente: ROP y Entrevista.	Hallazgo: Las Reglas de Operación prohíben el uso del Programa para fines distintos al social, lo que protege contra condicionamientos. Recomendación: Incluir una pregunta específica en la auditoría de "Guardianes del Campo" sobre la gratuidad total y ausencia de condicionamientos de labor.

Fuente: Elaboración propia.

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

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria?	Análisis
1. Diagnóstico con Enfoque de Género: El diagnóstico o documento de diseño identifica cuantitativa y cualitativamente las brechas de género específicas del sector que el Programa busca reducir.	Sí	El documento de justificación identifica una disminución en la participación de las mujeres en labores agropecuarias (del 9.0% al 8.1%) frente a un incremento en los hombres, sustentando la necesidad de la intervención.
2. Padrón Desagregado por Sexo: El Programa cuenta con un padrón único de beneficiarios o base de datos de beneficiarios que permite identificar de forma automatizada y desagregada el número de mujeres y hombres atendidos.	Sí	La base de datos y el padrón de beneficiarios son integrados y validados por las direcciones ejecutoras, permitiendo el seguimiento del criterio de paridad establecido en el diseño.
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.	Sí	Las Reglas de Operación y la mecánica operativa definen un criterio de selección que prioriza alcanzar una meta del 50% de mujeres beneficiarias, otorgándoles prelación en el proceso de dictaminación.

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria?	Análisis
4. Indicadores de Género en la MIR: Existen indicadores de Propósito o Componente en la MIR que miden el impacto del Programa en la reducción de brechas de género o, al menos, reportan metas desagregadas por sexo.	Parcial	Los indicadores de la MIR miden el porcentaje general de "personas productoras apoyadas", pero no definen en su método de cálculo una métrica específica de impacto para la reducción de la brecha de género, aunque los resultados se reporten de forma desagregada en los padrones.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Guion de entrevista

Planeación

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

Aspectos a valorar en el proceso

- Identificar las actividades o acciones de planeación estratégica del Programa que se realizan. Ahondar en elaboración de la MIR, definición de metas, actualización/elaboración del diagnóstico del Programa (preguntar por el paso a paso).
- Referir si la planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del Programa.
- Analizar si existe un documento resultado de la planeación estratégica. ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del Programa?
- Valorar si la planeación estratégica está vinculada con el cumplimiento, entrega o generación de los bienes y/o servicios del Programa.

- Identificar si planeación estratégica establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas.
- Valorar si las metas son factibles y están orientadas a impulsar el desempeño del Programa.
- Existencia de un plan de operaciones del Programa que se formula para lograr los objetivos propuestos, y si esta expresado en términos de recursos monetarios, para el período que se evalúa.

Preguntas adicionales

- ¿Cómo sistematizan los resultados de las mesas de trabajo territoriales para que impacten directamente en el diseño de las Reglas de Operación?
- ¿De qué manera los tres acuerdos modificatorios permitieron ajustar la ejecución presupuestal ante factores externos sin violar la normatividad?

Difusión

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

Aspectos a valorar en el proceso

- Identificar actores intervienen en la comunicación del Programa.

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

Preguntas adicionales

- ¿Cómo funciona la herramienta interna denominada "Calendario Sedarpe" para coordinar los tiempos de las convocatorias y evitar traslapes entre modalidades?
- ¿Qué papel estratégico juega la instancia estatal de Mujeres en la difusión focalizada para incentivar la participación de las productoras en los 11 municipios?

Solicitud de apoyos

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

Aspectos a valorar en el proceso

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

Programa se presentan de manera clara y completa.

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

Para esta pregunta, se puede considerar los estados de digitalización utilizados por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico, según una adaptación realizada a la clasificación que hace la ONU⁵:

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

⁵ Para mayor información, referirse a "Figure A.4. The four stages of online service development" en los Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional, disponible en http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/67232/ti_1_pgcm_bases_lineam_tys.pdf y a United Nations E-Government Survey 2014 (página 195) disponible en https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf.

realizar transacciones; y

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

Preguntas adicionales específicas

- ¿De qué manera el despliegue de módulos itinerantes en comunidades núcleo reduce los costos de transacción y facilita el acceso a los pequeños productores?
- Ante brechas educativas en la población mayor de 45 años, ¿cómo apoya el personal de ventanilla en la "traducción" de términos técnicos de las convocatorias?

Selección de personas beneficiarias

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

Aspectos a valorar en el proceso

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

- Ahondar si la selección de personas beneficiarias del Programa es un proceso transparente e imparcial. Identificar si el resultado de la selección es público. (cuando aplique)
- Preguntar si información en una base de datos que permita conocer quiénes o qué instancias reciben los bienes y/o servicios del Programa. Identificar qué información integra esta base de datos y como se construye.
- Verificar existencia de mecanismos para validar y actualizar esta base de datos. ¿Estos mecanismos son pertinentes?

Preguntas adicionales específicas

- ¿Cómo se identificó que la tenencia de la tierra es la principal barrera estructural que impide a las mujeres cumplir con el requisito técnico de la UPP?

Producción o generación de bienes, servicios o apoyos

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

Aspectos a valorar en el proceso

- Determinar si se cuenta con los insumos suficientes para generar el volumen de bienes y/o servicios que permitan al Programa atender a su población objetivo.

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

Preguntas adicionales específicas

- ¿Cómo es el mecanismo de comunicación y solicitud ante SEFIPLAN para la adquisición de los insumos y equipamiento del Programa?
- ¿Qué protocolo siguen las direcciones ejecutoras cuando detectan que los insumos recibidos en bodega no cumplen con las especificaciones técnicas solicitadas?

Distribución de apoyos

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

Aspectos a valorar en el proceso

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

Preguntas adicionales específicas

- ¿Cómo se diseñan las rutas de dispersión municipal y los calendarios de distribución estatal para asegurar que el productor reciba su apoyo oportunamente?
- ¿Con qué infraestructura de transporte y personal operativo cuenta la Subsecretaría para cubrir la logística en todo el estado?

Entrega de apoyos

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

Aspectos a valorar en el proceso

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

Preguntas adicionales específicas

- ¿En qué consiste el mecanismo de "vales de apoyo" impresos y bajo qué condiciones operativas se decide su implementación?
- ¿Cuál es el procedimiento para la toma de evidencia fotográfica y la firma del Acta Entrega-Recepción durante el acto presencial?

Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos

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

Aspectos a valorar en el proceso

- Indagar si el Programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios que permitan identificar si los bienes y/o servicios generados son utilizados de acuerdo con lo establecido. Identificar cómo se implementa el mecanismo. ¿Este mecanismo es adecuado?
- En caso de que los bienes y/o servicios involucren la ejecución de

obra o de infraestructura, referir si el Programa cuenta con un mecanismo de seguimiento o supervisión que permita identificar si se realizaron acorde a la normativa aplicable. Reconocer si el seguimiento o supervisión considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra.

- Distinguir si Programa tiene mecanismos para identificar si se cumple con su objetivo central. Reconocer si suficientes y pertinentes estos mecanismos.
- Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de la población beneficiaria sobre los bienes y/o servicios del Programa respecto de aquellos que ofrece el Programa. ¿Son adecuados estos mecanismos? ¿Su operación permite una aplicación imparcial y objetiva?
- Existencia de evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios del Programa son utilizadas para la mejora continua del mismo.

Preguntas adicionales específicas

- ¿Cómo se coordinan las visitas aleatorias de verificación física?
- ¿Cuáles fueron las razones operativas por las que no se aplicaron encuestas de satisfacción ciudadana durante el ejercicio fiscal 2025?

Control interno

El evaluador explica el concepto de proceso de control interno y **pregunta por el paso a paso para el de desarrollo del mismo**. Se debe detectar y ahondar en áreas o actores participantes; tiempos; entradas-

salidas; recursos humanos/materiales/financieros/infraestructura; sistemas informáticos empleados, etc.

Aspectos a valorar en el proceso

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

Preguntas adicionales específicas

- ¿Cómo se utilizan los reportes trimestrales en el sistema SIPPRES para monitorear el cumplimiento de metas y documentar justificaciones técnicas?
- ¿Qué cuellos de botella se identifican en la operación del Programa?