



FORMATO CONAC

**Evaluación de Procesos del Programa
Presupuestario del Ejercicio Fiscal 2025, S042 -
Becas para personas Aspirantes a ser
Integrantes de las Instituciones Policiales de
Seguridad Ciudadana estatales pertenecientes
a la Secretaría de Seguridad Ciudadana de
Quintana Roo de la Secretaría de Seguridad
Ciudadana**

Programa Anual de Evaluación 2026

FORMATO CONAC

Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones

Evaluación de Procesos del Programa S042 - Becas para personas Aspirantes a ser Integrantes de las Instituciones Policiales de Seguridad Ciudadana estatales, Ejercicio Fiscal 2025

1.1 Nombre de la evaluación:
Evaluación de Procesos del Pp S042 - Becas para personas Aspirantes a ser Integrantes de las Instituciones Policiales de Seguridad Ciudadana estatales, Ejercicio Fiscal 2025
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):
05/05/2026
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):
31/07/2026
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:
Taryn Romina Espinoza Hernández Directora de Evaluación del Desempeño
1.5 Objetivo general de la evaluación:
Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp, 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.
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:
1. 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. 2. Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos que hubiese en la operación del Programa. 3. Valorar si la estructura organizacional para la operación del Programa es la adecuada de acuerdo con sus objetivos. 4. 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. 5. 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.
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:
Trabajo de gabinete y trabajo de campo.
Instrumentos de recolección de información:
Cuestionarios ☒ Entrevistas ☒ Formatos ☒ Otros ☐ Especifique:
Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

La metodología empleada para el desarrollo de la evaluación fue de corte cualitativo, por lo que empleo el uso de técnicas mixtas de análisis de gabinete y entrevistas de corte semiestructurado.

Para el análisis de gabinete, se recabaron, organizaron y analizaron documentos oficiales, registros administrativos, bases de datos y demás documentación, proporcionada por la Unidad Responsable del Programa, así como información pública detectada por el equipo evaluador.

Para el trabajo de campo, se establecieron una serie de entrevistas con las personas responsables los cuales se consideraron como informantes clave para proporcionar datos y contextualizar la operación del Programa. Para asegurar la participación y resguardar la privacidad de las personas participantes, el equipo evaluador estableció Formatos de Consentimiento Informado (FCI), que tuvo como objetivo comunicar el objetivo de la entrevista, su alcance, la duración aproximada, la autorización para grabar el audio/video de la misma, así como informar sobre los mecanismos de protección de datos de las personas entrevistadas.

Cabe destacar que la metodología implementada para el desarrollo de la evaluación estuvo en apego al Modelo de Términos de Referencia con Perspectiva de Género para la Evaluación de Procesos para los Programas del Gobierno del Estado de Quintana Roo emitidos por la Subsecretaría de Planeación de la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN).

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

Diseño Lógico y Diagnóstico: El diagnóstico del programa cumple parcialmente con los criterios de la Metodología de Marco Lógico. Aunque alinea su problema central al PED y cuantifica sus poblaciones potencial y objetivo mediante fuentes oficiales, carece de un protocolo temporal de actualización. Adicionalmente, el documento restó rigor técnico al utilizar una nota periodística para estimar a la población flotante y asentó una relación de causa-efecto invertida en su árbol de problemas.

Poblaciones y Cobertura: El programa atiende a 305 personas beneficiadas (143 hombres y 162 mujeres) distribuidas en los 11 municipios del Estado. Sin embargo, carece de una metodología estadística formal para calcular con precisión la magnitud de la población de aspirantes, limitándose a descripciones narrativas. Tampoco cuenta con proyecciones demográficas, técnicas y financieras hacia el cierre de la administración en 2027.

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): El diseño presenta una evidente ruptura en su lógica vertical y de causalidad. Metodológicamente, existe un "salto" inverosímil al suponer que el simple hecho de entregar becas (Componente) generará que "los habitantes del Estado confíen en las instituciones de seguridad" (Propósito). Además, el indicador de Propósito carece de aporte marginal, pues replica una meta de alto nivel ya utilizada en el Plan Estatal de Desarrollo. En cuanto a los supuestos, se detectó que listan obligaciones de control interno ("Los cadetes aprueban su Evaluación...") en lugar de verdaderos factores de riesgo externos.

Procesos Operativos y Normatividad: Mientras que el proceso de Planeación cuenta con un cumplimiento adecuado, el resto de los macroprocesos operativos presentan obsolescencia normativa. Las Reglas de Operación estipulan las actividades, pero el

Manual de Organización vigente data del año 2022 y corresponde a la normatividad de la extinta Secretaría de Seguridad Pública.

Transparencia (Medios de Verificación): Las fichas técnicas de los indicadores presentan errores de copiado en la evidencia requerida y direccionan al portal genérico de la dependencia (ssc.qroo.gob.mx), en lugar de apuntar a un repositorio específico, lo cual impone barreras de navegación al escrutinio público.

2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones.

2.2.1 Fortalezas:

- **Descentralización de atención territorial:** El programa cuenta con una capacidad de adaptación operativa al descentralizar la recepción de documentos y los procesos de reclutamiento en dos sedes estratégicas: la UNSEQ para la zona sur y la Base Hilat para la zona norte del Estado.
- **Padrón con registro de variables demográficas:** Se posee una sólida capacidad estadística sustentada en sistemas de información que permiten registrar y desagregar con exactitud a la población beneficiaria cruzando variables demográficas clave, como el sexo, la edad y los motivos de baja.
- **Ajuste del perfil de ingreso como acción afirmativa:** Destaca la flexibilización de los requisitos de ingreso para ajustarse a la antropometría local, reduciendo la estatura mínima requerida a 1.48 metros para las mujeres y 1.53 metros para los hombres, lo cual derriba barreras de acceso biológicas.
- **Prácticas de inclusión y difusión en campo:** El fomento a la inclusión mediante la habilitación de infraestructura habitacional exclusiva, la compatibilidad con programas concurrentes, la flexibilidad de permisos para madres cadetes y el apoyo de la Policía Rural para difundir la convocatoria en comunidades alejadas.

2.2.2 Oportunidades:

- **Utilización de datos internos para el diagnóstico:** El programa tiene la oportunidad de aprovechar los registros institucionales sobre los motivos de baja para sustentar el diagnóstico, lo que permitiría examinar con evidencia real si factores como las labores de cuidado familiar y el abandono afectan en mayor medida a las mujeres.
- **Difusión con pertinencia cultural y lingüística:** Existe la oportunidad de implementar la traducción de las convocatorias y materiales de promoción a la lengua maya, lo cual ampliaría la captación de personas aspirantes en las comunidades y daría un acceso equitativo a la información a las mujeres indígenas.
- **Formalización de protocolos de protección:** Se presenta una importante área de oportunidad para formalizar necesidades de protección institucionales, como la creación de un protocolo oficial de "reserva de plaza" para proteger a las aspirantes que notifiquen un embarazo durante el proceso, evitando que sean descartadas definitivamente.
- **Atención a las labores de cuidado y métricas de género:** El programa tiene áreas de oportunidad para gestionar espacios de cuidado infantil que apoyen a las madres durante el periodo de internamiento, así como para incorporar

formalmente métricas cualitativas con perspectiva de género en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

2.2.3 Debilidades

- **Obsolescencia normativa y restricciones de presupuesto:** El programa opera bajo un Manual de Organización desactualizado del año 2022 que omite jurídicamente a la actual Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC) y a la UNSEQ. Adicionalmente, el Artículo 36 de sus Reglas de Operación prohíbe el uso del presupuesto para "gastos de operación", lo cual deja sin financiamiento el trabajo logístico de reclutamiento territorial.
- **Errores en el diseño de la lógica causal y los indicadores:** El árbol de problemas presenta una relación causal invertida al señalar que la "escasa presencia policial" es la causa de la carencia de ingresos de los aspirantes. Asimismo, en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), las fórmulas suman la entrega de becas de forma generalizada sin incluir métricas cualitativas que permitan comparar la retención y graduación por sexos.
- **Deficiencias en los instrumentos de evaluación y el protocolo de pagos:** La "encuesta de salida" que se aplica a los cadetes evalúa el desempeño de los docentes, pero omite recabar información para calificar la gestión administrativa de la beca. Por su parte, el protocolo de atención a rechazos bancarios condiciona la recepción del pago al otorgar únicamente tres días para que el cadete —quien se encuentra confinado en internamiento— acuda presencialmente a una sucursal a corregir sus datos.
- **Omisión en la atención a necesidades de cuidado y protección (perspectiva de género):** El programa carece de espacios de cuidado infantil, guarderías o ludotecas en las instalaciones de la UNSEQ, lo cual afecta directamente a las cadetes madres de familia. De igual forma, no existe un documento oficial o protocolo de "reserva de plaza" que proteja los derechos de las aspirantes que notifiquen estar en estado de gestación frente a las exigencias físicas del adiestramiento táctico.

2.2.4 Amenazas:

- **Falta de interoperabilidad tecnológica con el C3:** La plataforma de gestión institucional del programa no tiene conexión directa con los sistemas del Centro de Evaluación y Control de Confianza (C3), lo que obliga a los operadores a realizar la captura documental a mano.
- **Tiempos de espera prolongados en los dictámenes:** Existen plazos de 30 a 45 días en la entrega de los resultados de las evaluaciones de confianza por parte del C3, lo cual retrasa la conformación de los grupos en la UNSEQ y ocasiona deserciones tempranas de los aspirantes.
- **Vulnerabilidad ante la estructura de financiamiento:** El sostenimiento del internado en la UNSEQ requiere de programas de presupuesto concurrentes; en consecuencia, cualquier recorte en estos programas paralelos mermaría directamente las condiciones de alojamiento de las y los cadetes.
- **Competitividad del sector laboral turístico:** El dinámico sector de turismo en la entidad ofrece alternativas de empleo con liquidez financiera a los aspirantes, lo cual incentiva el abandono del curso de formación policial, especialmente ante la necesidad de proveer ingresos y sustento inmediato para sus hogares.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

1. **Eficacia, oportunidad y suficiencia:** Los procesos del programa ejecutan la transferencia de becas para cadetes, pero presentan limitaciones de oportunidad por los tiempos de espera de 30 a 45 días en la emisión de dictámenes del C3 y por el plazo de tres días para correcciones de banco. El presupuesto de la partida 44201 cubre la meta de atención, pero el Artículo 36 de las Reglas de Operación prohíbe erogar gastos de operación de campo.
2. **Fortalezas y procesos:** Las fortalezas de diseño y procesos incluyen la descentralización de sedes en la UNSEQ y la Base Hilat, el ajuste de requisitos de estatura y la participación de la Policía Rural en la difusión. La Selección y la Distribución operan delegando funciones al C3 y a la Secretaría de Finanzas y Planeación.
3. **Debilidades de diseño y sistemas:** Las debilidades abarcan un Árbol de Problemas con una relación de causa y efecto invertida, el uso de un Manual de Organización del año 2022 que omite a la institución actual, la falta de conexión de sistemas informáticos y el diseño de encuestas de salida que omiten la medición de la gestión de la beca.
4. **Propuestas de mejora:** Las propuestas exigen rediseñar el Árbol de Problemas para establecer la deserción de cadetes como problema de centro, reestructurar la Matriz de Indicadores para Resultados y actualizar el Reglamento Interior y manuales de procedimientos de la dependencia. Se recomienda modificar las Reglas de Operación para financiar la logística de campo, establecer mesas de trabajo con el C3 para transferir expedientes y rediseñar el protocolo de corrección de banco.
5. **Perspectiva de género:** Los procesos incluyen perspectiva de género al ajustar el perfil de ingreso en estatura. Se documentan barreras de acceso y omisiones por la falta de un protocolo de reserva de plaza para estado de gestación, la omisión de espacios de cuidado de infantes en el internado y la falta del análisis de las cargas de cuidado en el diagnóstico. La Matriz de Indicadores para Resultados y las encuestas omiten incorporar métricas para comparar la retención, la graduación y los motivos de abandono entre mujeres y hombres.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

R1. Rediseñar el Árbol de Problemas: Establecer la deserción de cadetes durante la formación inicial como el problema de centro, integrando su naturaleza multicausal.

R2. Implementar un lineamiento técnico: Delimitar y territorializar la cuantificación de las poblaciones mediante el cruce de datos de zonas de marginación y déficit de elementos policiales.

R3. Reestructurar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): Enfocar el nivel de Propósito en la conclusión del curso formativo, ajustar la sintaxis de las actividades y corregir el cálculo matemático de las métricas.

R4. Modificar las Reglas de Operación (ROP): Gestionar los mecanismos financieros o realizar adecuaciones normativas para asignar presupuesto a la ejecución de las actividades de logística de campo.

R5. Actualizar la normatividad interna: Oficializar el Reglamento Interior, el Manual de Organización y el Manual de Procedimientos para alinearlos a la estructura orgánica vigente de la dependencia.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA EXTERNA
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:
Gerardo Arturo García Giles
4.2 Cargo:
Coordinador de la Evaluación
4.3 Institución a la que pertenece:
Evaluare Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V.
4.4 Principales colaboradores:
Carmen Mireya Calderón González Adolfo Federico Herrera García Erika Abad Flores
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:
gerardo.garcia@evaluare.mx
4.6 Teléfono (con clave lada):
+52 1 81 8458 5782
5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)
5.1 Nombre del Programa evaluado:
Becas para personas Aspirantes a ser Integrantes de las Instituciones Policiales de Seguridad Ciudadana estatales
Seguridad Alimentaria para el Bienestar Social
S042
5.3 Ente público coordinador del Programa:
Secretaria de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo
5.4 Poder público al que pertenece el Programa:
Poder Ejecutivo ☒ Poder Legislativo ☐ Poder Judicial ☐ Ente Autónomo ☐
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece el Programa:
Federal ☐ Estatal ☒ Local ☐
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del Programa:
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s):
Rectoría de la Universidad de Ciencias y Disciplinas de la Seguridad de Quintana Roo (UNSEQ)
Dirección de Profesionalización de la UNISEQ
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):
Nombre: Dr. Jesús Antonio Lara Mata Cargo: Rector de la UNSEQ Correo electrónico: jesus.lara@uniseguridadqroo.edu.mx Teléfono: +52 983 835 0920
Nombre: Lic. Jazivy Marylett May Azueta Cargo: Directora de Profesionalización de la UNISEQ Correo electrónico: jazivy.may@uniseguridadqroo.edu.mx Teléfono: (983) 835 0941 Extensión: 10041

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.1 Tipo de contratación:

6.1.1 Adjudicación Directa ☒ 6.1.2 Invitación a tres ☐ 6.1.3 Licitación Pública Nacional ☐ 6.1.4 Licitación Pública Internacional ☐ 6.1.5 Otro: (Señalar) ☐

6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:

Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Quintana Roo

6.3 Costo total de la evaluación:

\$233,000.00 (Doscientos treinta y tres mil pesos 00/100 MXN)

6.4 Fuente de Financiamiento:

Recursos de Libre disposición de origen Estatal 2026

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN

7.1 Difusión en internet de la evaluación:

<https://sefiplan.qroo.gob.mx/CEDQROO/evaluaciones.php>

<https://sefiplan.qroo.gob.mx/CEDQROO/evaluaciones.php>