



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

SSC
SECRETARÍA
DE SEGURIDAD
CIUDADANA

ev//ALUare
expertos en políticas públicas



**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

GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO
SECRETARIA DE SEGURIDAD CIUDADANA DEL ESTADO DE
QUINTANA ROO

Directorio:

Contralmirante I.M. D.E.M. Julio César Gómez Torres

Secretario de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo

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, S042 - Becas para personas Aspirantes a ser Integrantes
de las Instituciones Policiales de Seguridad Ciudadana estatales

Elaboró:

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

Gerardo Arturo García Giles

Coordinador de la Evaluación

Carmen Mireya Calderón González

Adolfo Federico Herrera García

Erika Abad Flores

Equipo Evaluador

Chetumal, Quintana Roo – Julio 2026

Índice

Resumen Ejecutivo.....	4
Introducción.....	7
Objetivos.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
Alcance.....	10
Metodología	11
Evaluación de procesos	18
I. Ficha identificativa del Programa presupuestario.....	18
II. Descripción del Programa presupuestario	19
III. Análisis del diseño del Programa presupuestario	23
IV. Identificación y análisis de procesos	82
V. Matriz de análisis de género	124
VI. Hallazgos y resultados	135
VII. Análisis FODA	148
VIII. Conclusiones.....	152
Ficha técnica.....	154
Referencias.....	155
Anexos.....	158
Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos.....	158
Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa.....	165
Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa.....	171
Anexo 4. Matriz de análisis de género.....	173
Anexo 5. Cédula de valoración de transversalización de la perspectiva de género.....	183
Anexo 6. Guion de entrevista.....	185

Resumen Ejecutivo

El presente resumen ejecutivo corresponde a la evaluación de procesos del Programa presupuestario S042 Becas para personas Aspirantes a ser Integrantes de las Instituciones Policiales de Seguridad Ciudadana estatales, operado por la Secretaría de Seguridad Ciudadana y la Universidad de Ciencias y Disciplinas de la Seguridad de Quintana Roo (UNISEQ). La intervención atiende a mujeres y hombres de 18 años y más en proceso de reclutamiento, selección y formación inicial. El programa otorga un apoyo económico mensual durante el periodo de formación en internado. Para el ejercicio fiscal 2025, la intervención contó con un presupuesto aprobado de 33 millones de pesos, ejerciendo 19 millones 650 mil pesos para atender a 305 personas beneficiadas, de las cuales 143 fueron hombres y 162 mujeres.

El propósito de la evaluación es analizar el funcionamiento, gestión y organización del programa. El alcance comprende el análisis del ciclo operativo conforme a las etapas del Modelo General de Procesos. La estrategia metodológica, de corte cualitativo y descriptivo, combinó el análisis documental de gabinete con trabajo de campo fundamentado en entrevistas semiestructuradas aplicadas a los actores operativos, articulando de manera transversal una matriz de perspectiva de género.

El programa posee un diagnóstico que alinea su problema central al Plan Estatal de Desarrollo y a la Agenda 2030. En su diseño, el árbol de problemas presenta una relación causal invertida al situar la escasa presencia policial en el estado como causa de la carencia de ingresos de los aspirantes. La Matriz de Indicadores para Resultados establece un Propósito enfocado en la confianza ciudadana e invisibiliza la medición de

la conclusión de la formación policial. Las fórmulas de los indicadores registran multiplicaciones por 100,000 en resultados que miden porcentajes. Asimismo, el diseño omite proyecciones demográficas y financieras hacia el cierre de la administración en el año 2027.

Las fases de selección y distribución se identifican como los procesos consolidados, operando mediante la delegación de funciones de evaluación al Centro de Evaluación y Control de Confianza y la dispersión de pagos a la Secretaría de Finanzas y Planeación. Entre los procesos por sistematizar se encuentra el ámbito normativo, al operar con un Manual de Organización del año 2022 que omite el reconocimiento jurídico de la Secretaría de Seguridad Ciudadana y la Universidad de Ciencias y Disciplinas de la Seguridad. Los cuellos de botella radican en la restricción de presupuesto para gastos de logística de campo, la falta de interoperabilidad de los sistemas de información con el Centro de Evaluación y Control de Confianza que demanda tiempos de 30 a 45 días para emitir dictámenes, y el protocolo bancario que otorga tres días a los cadetes en internado para corregir datos de pago presencialmente.

La operación logística incorpora acciones de género al ajustar el requisito de estatura a 1.48 metros para mujeres y habilitar infraestructura de habitación. No obstante, se identifican áreas de atención en las que el diagnóstico omite el registro de las tareas de cuidado familiar como causas de deserción en la formación. En materia de operación, no se documenta un protocolo de reserva de plaza para personas en estado de gestación ni existen espacios de cuidado infantil en las instalaciones del internado. Por su parte, los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados suman la entrega de becas sin incorporar métricas para comparar la retención y graduación por sexo.

Las fortalezas del programa se ubican en la descentralización de la recepción de documentos en zonas sur y norte, así como el registro de variables demográficas en el padrón. Las oportunidades consisten en utilizar los datos internos sobre motivos de baja para el diagnóstico e implementar la difusión de convocatorias en lengua maya. Las debilidades abarcan la normatividad interna del año 2022, las fórmulas de cálculo en la Matriz de Indicadores para Resultados y el diseño de la encuesta de salida. Las amenazas se centran en los tiempos de espera de dictámenes del Centro de Evaluación y Control de Confianza y las alternativas de empleo en el sector de turismo de la entidad.

Se requiere rediseñar el árbol de problemas estableciendo la deserción de los cadetes durante la formación como problema de centro, y reestructurar la Matriz de Indicadores para Resultados para medir la retención. Es necesario actualizar y oficializar el Reglamento Interior y manuales de procedimientos institucionales. Logísticamente, se debe modificar las Reglas de Operación para financiar actividades logísticas de campo, establecer mesas de trabajo para automatizar la transferencia de expedientes con el Centro de Evaluación y Control de Confianza, y rediseñar el protocolo de corrección de datos bancarios con pertinencia socioeconómica. El Programa S042 ejecuta la transferencia de los apoyos económicos en las instalaciones de formación; no obstante, la oportunidad de los procesos logísticos de pago y evaluación se supedita a los tiempos de entidades externas. Las decisiones deben enfocarse en corregir la lógica de su diseño causal, actualizar la reglamentación de las instituciones operadoras y transitar hacia la habilitación de convenios interinstitucionales que agilicen la validación de perfiles y la dispersión bancaria para la población en internamiento.

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 **S042**, 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 S042**, 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 **S042**. Para ello, el estudio examinó minuciosamente a los actores involucrados, los flujos operativos, los instrumentos de gestión y los mecanismos de supervisión y coordinación institucional establecidos. Asimismo, se pone especial énfasis en la generación de evidencia documental a lo largo de las distintas etapas, lo que permitió detectar con precisión posibles cuellos de botella o áreas susceptibles de mejora en la rutina administrativa de la intervención.

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

Trabajo de campo

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

- **Planeación:** Dirección de Planeación (de la Secretaría de Seguridad Ciudadana), encargada de la planeación estratégica, la elaboración del diagnóstico, la integración de la MIR y la captura y actualización de metas operativas en el sistema SIPPRES.
- **Focalización y operación:** Rectoría de la Universidad de Ciencias y Disciplinas de la Seguridad de Quintana Roo (UNSEQ) y el Área de Reclutamiento, fungiendo como la instancia ejecutora responsable directa de la operación, los prefiltros médicos y físicos, la integración de expedientes de los cadetes, la elaboración de listas de asistencia y el resguardo del padrón de personas beneficiarias.
- **Presupuestación:** Dirección de Recursos Financieros y el Departamento de Control Presupuestal (SSC), responsables de la asignación del techo financiero, el costeo de las becas, la generación de la "Solicitud de Pago" oficial y el seguimiento al ejercicio de los recursos financieros del programa.
- **Administración y Control Interno:** Dirección de Recursos Financieros y la UNSEQ, involucrados en los temas de transparencia, triangulación de acuses de transferencias SPEI, y el resguardo documental del acervo probatorio para el seguimiento administrativo y la atención de auditorías.
- **Apoyo operativo y fomento social (Difusión):** Dirección de Comunicación Social, Personal de Reclutamiento y Policía Rural, quienes brindan apoyo en la logística territorial de las convocatorias, la orientación de aspirantes y el despliegue en campo mediante módulos y las "Caravanas de la Gobernadora".

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 S042.

Elemento	Descripción
Clave y nombre del programa presupuestario	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.
Clasificación programática	S- Subsidios sujetos a Reglas de operación.
Dependencia responsable	1123 Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo.
Unidad responsable	1123-2205 Subsecretaría de Seguridad Ciudadana.
Año de creación	2024
Población objetivo	Personas aspirantes que participen en el proceso de reclutamiento y selección para causar alta como personas integrantes de las Instituciones Policiales de Seguridad Ciudadana estatales, pertenecientes a la secretaría de Seguridad Ciudadana.
Población atendida (desglosado por sexo y grupos etarios)	305 personas beneficiadas en el ejercicio fiscal 2025. 143 hombres (46.9%) 162 mujeres (53.1%).
Cobertura territorial	11 municipios del Estado de Quintana Roo.

Fuente: Elaboración propia.

II. Descripción del Programa presupuestario

El Pp S042, denominado “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”, es una política pública del Gobierno del Estado de Quintana Roo instrumentada a través de la Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC).

Su propósito consiste en otorgar un apoyo económico en forma de beca a las personas que se encuentran en proceso de reclutamiento, selección y formación inicial para incorporarse a las corporaciones policiales del estado. El programa atiende una necesidad estructural del sector de seguridad pública estatal: la insuficiencia de elementos policiales certificados para satisfacer la demanda de seguridad que requiere la sociedad quintanarroense.

La problemática pública que atiende el S042 tiene una doble dimensión. En cuanto al impacto social, de acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) del periodo marzo-abril de 2023, el 64.5% de la población de 18 años y más considera a la inseguridad como el principal problema en la entidad, seguida del narcotráfico (31.4%) y la corrupción (28.7%); adicionalmente, el 78.1% de esa misma población considera que vivir en su entorno más cercano es inseguro. Conforme a datos de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG 2023), elaborada por el INEGI, el 27.4% de los habitantes de 18 años y más percibe que la policía contribuye a generar sensación de inseguridad, colocando al estado en el lugar 28 del ranking nacional.

En cuanto al impacto económico, la actividad turística constituye el motor principal de la economía de Quintana Roo. Durante 2023, el Aeropuerto Internacional de Cancún registró la llegada de 33.7 millones de pasajeros, generando una derrama económica superior a los 21 mil millones de dólares.

Esta dinámica económica hace imperativa la existencia de un estado de fuerza policial suficiente y capacitado para garantizar la seguridad de residentes y turistas. No obstante, según datos del SESNSP, de las 32 entidades federativas del país, en 29, incluyendo Quintana Roo, la tasa de elementos de policía preventivo por cada 1,000 habitantes es inferior al 1.8% recomendado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), situándose la media nacional en 0.9%.

El problema central identificado en el diagnóstico oficial del programa (MML-01, Ejercicio Fiscal 2025) es que mujeres y hombres de 18 años y más carecen de recursos para el sostenimiento de ellos y/o su familia durante su formación inicial para pertenecer a las corporaciones policiales. Las causas identificadas son:

Causa Directa 1: Escasa presencia policial en el Estado a falta de elementos policiales en las corporaciones de la SSC;

De acuerdo con el “árbol de problemas”, la escasa presencia policial es explicada por los siguientes elementos:

Causa Indirecta 1.1: Insuficientes evaluaciones en control de confianza;

Causa Indirecta 1.2: Abandono de los aspirantes reclutados durante el proceso de selección.

En materia de cobertura territorial y focalización, la población potencial del programa son mujeres y hombres mayores de 18 años que viven en los 11 municipios del Estado de Quintana Roo y que cumplen con los requisitos de la convocatoria. La población objetivo comprende específicamente a las personas aspirantes que participen en el proceso de Reclutamiento y Selección para causar alta como integrantes de las instituciones policiales de la SSC.

La instancia ejecutora es la Universidad de Ciencias y Disciplinas de la Seguridad de Quintana Roo (UNSEQ), a través de su Academia Estatal de Seguridad Pública, responsable de la operación, ejecución, comprobación y cumplimiento del programa, con sedes en zona norte (Cancún) y zona sur (Chetumal).

El apoyo que entrega el programa consiste en una beca económica mensual otorgada durante el periodo de formación inicial a los cadetes que aprobaron la evaluación de control de confianza. Para el ejercicio fiscal 2025, la meta programada fue de 400 becas, distribuidas conforme al siguiente calendario mensual: 75 en marzo, 75 en abril, 75 en mayo, 70 en junio, 70 en julio y 35 en agosto, de acuerdo con el indicador oficial.

El monto total ejercido en 2025 fue de \$19,650,000.00 MXN, con un total efectivo de 305 personas beneficiadas: 143 hombres (46.9%) y 162 mujeres (53.1%). Esta distribución evidencia un avance significativo en materia de equidad de género al interior de las corporaciones policiales.

El programa se alinea al Programa Sectorial de Seguridad Ciudadana, Justicia y Protección Civil 2023-2027, publicado en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo el 23 de mayo de 2023 y contribuye al logro de los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2023-2027 en materia de seguridad pública. Asimismo, el programa da cumplimiento al

Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Sus fundamentos jurídicos incluyen la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (artículos 21 y 123 apartado B fracción XIII), la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública (2025) y la Ley de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo.

En materia de vinculación institucional, la intervención se encuentra nítidamente alineada al Programa Sectorial de Seguridad Ciudadana, Justicia y Protección Civil 2023-2027, instrumento rector publicado en el Periódico Oficial del Estado el 23 de mayo de 2023, contribuyendo de manera directa al cumplimiento de las metas sustantivas del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2023-2027. Bajo una visión global, el programa impacta positivamente en el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16, orientado a la construcción de sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Su andamiaje jurídico se sustenta en los artículos 21 y 123 de la Carta Magna, así como en la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública y la normativa estatal vigente en la materia.

El programa incorpora cuatro enfoques transversales documentados en el diagnóstico oficial: (1) Derechos Humanos, reconociendo la seguridad como un derecho fundamental que se promueve a través de la igualdad de oportunidades en el proceso de reclutamiento; (2) Género, garantizando igualdad de condiciones y trato para mujeres y hombres aspirantes; (3) Contribución al cumplimiento de los ODS, específicamente el ODS 16 (sociedades justas, pacíficas e inclusivas); y (4) Justicia Social y Anticorrupción, buscando reducir desigualdades sociales mediante el apoyo económico y promoviendo la transparencia en la implementación del programa.

III. Análisis del diseño del Programa presupuestario

El presente apartado tiene como objetivo analizar los principales elementos del diseño del Pp **S042**, 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, Monitoreable y Adecuado) de sus indicadores.

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

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

A partir del análisis técnico al Diagnóstico del Pp S042, se determina que cumple parcialmente con la implementación de los criterios de la Metodología de Marco Lógico. Si bien alinea su problema central al PED y a la Agenda 2030, y cuantifica sus poblaciones potencial y objetivo mediante fuentes oficiales, carece de un protocolo temporal de actualización. Además, restó rigor técnico al utilizar una nota periodística

para estimar la población flotante y, críticamente, asentó una relación de causa-efecto invertida en su árbol de problemas, como se detalla a continuación.

Con base en la revisión documental del Programa presupuestario S042, se concluye que su Diagnóstico presenta un cumplimiento parcial respecto a la Metodología de Marco Lógico y la normativa estatal. Si bien alinea su problema central al PED y a la Agenda 2030, y cuantifica sus poblaciones potencial (686,000 personas) y objetivo (400 beneficiarios) mediante fuentes del INEGI, carece de un protocolo temporal de actualización. Además, restó rigor técnico al utilizar una nota periodística para estimar la población flotante y, críticamente, asentó una relación de causa-efecto invertida en su árbol de problemas. Por ello, se recomienda rediseñar su arquitectura lógica hacia una matriz multicausal de la deserción e implementar un modelo estadístico preciso para delimitar sus poblaciones.

Aunque el Pp S042 cuenta con un diagnóstico y árbol de problemas, en el que señala un problema central, cuyo ámbito de atención se alinea al PED y a la Agenda 2030, la revisión integral de su diseño revela tres áreas de mejora:

Inconsistencia de Lógica Causal: El diagnóstico oficial asienta una relación de causa-efecto invertida que vulnera la metodología. Sostiene que la Causa Directa del problema *“Mujeres y hombres de 18 años y más carecen de recursos para el sostenimiento de ellos y/o su familia durante su formación inicial para pertenecer a las corporaciones policiales”*, es la *“escasa presencia policial en el Estado”* (CD1).

Metodológicamente, una condición de déficit de fuerza policial no genera la carencia de ingresos a nivel individual, como se muestra en el

árbol de problemas. La lógica real debe de contemplar otros elementos en la cadena de causalidad:

La escasa presencia policial es causada por la alta deserción que se presenta durante el proceso de selección, la cual es explicada por las limitaciones financieras familiares.

Respecto de la cuantificación y caracterización de las poblaciones del programa S042, se encuentra que los documentos oficiales sí cuentan con las definiciones correspondiente, pues de acuerdo con el diagnóstico del programa en comento, la población potencial en 2025 fue de 686,000 mujeres y hombres que habitaron en los 11 municipios del Estado de Quintana Roo, con un rango etario de 18 a 40 años que requieran una fuente de ingreso formal y mostrar interés en participar como aspirantes en la respectiva convocatoria policial estatal.

El programa delimita su población objetivo a 400 personas beneficiarias anuales que mantienen el mismo rango etario de 18 a 40 años. Estas personas cumplen con los requisitos de la convocatoria, aprueban las evaluaciones de control de confianza e ingresan formalmente al curso de formación inicial.

Al respecto, se encontró que, el dato de la población potencial se obtuvo a través de una consulta directa a las bases de datos censales disponibles, pues en el artículo 13 de las ROP del programa dice: “De acuerdo al Censo de Población y Vivienda INEGI, en Quintana Roo habitan 686,000 personas de 18 años a 40 años de edad”, lo cual es una debilidad toda vez que en la cuantificación es importante incorporar filtros de análisis, específicamente aquellos que habitan en zona de alta marginación.

Por otra parte, no se identifica que las ROP o en el diagnóstico se detallen fórmulas matemáticas, tasas de filtrado o proyecciones demográficas secuenciales para reducir el universo poblacional original.

Asimismo, los documentos oficiales no documentan cómo las 686,000 personas originales lograron reducirse lógicamente a los 400 beneficiarios finales de la intervención.

El programa fundamentó sus cifras poblacionales utilizando diversas fuentes de información para soportar el diseño técnico del diagnóstico institucional. Los diseñadores referenciaron bases de datos formales y también utilizaron una nota periodística del portal digital del diario “El Economista” para estimar a la población flotante. Los instrumentos de cuantificación identificados incluyeron: el Censo de Población y Vivienda 2020, y la Plataforma de información estatal del Inegi.

Las bases provenientes del Inegi, aportan total certidumbre al ser oficiales, institucionales y de alta confiabilidad metodológica. Sin embargo, la utilización de un portal de noticias para establecer cifras de afluencia turística restó rigor al documento, pues existieron dependencias gubernamentales con datos oficiales.

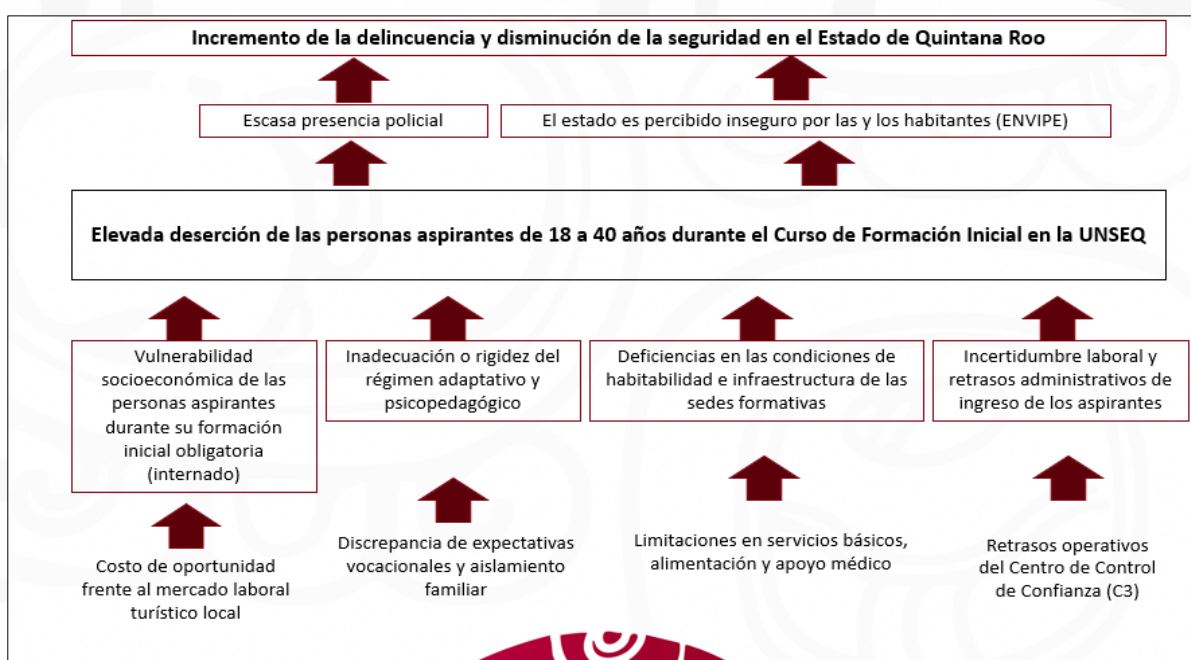
Inexistencia de un Protocolo Temporal de Actualización: No se identificó que en las Reglas de Operación del Pp S042 se establezca un mecanismo, periodicidad o área responsable de revisar periódicamente la evolución del diagnóstico frente a nuevas publicaciones censales.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se presentan las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1: Rediseñar el diagnóstico y árbol de problemas.

Al invertir las causas y los efectos, la teoría de cambio de la intervención se debilita, al descansar sobre un supuesto inconsistente que compromete la validez analítica del programa desde su origen. Por lo que se recomienda rediseñar el Árbol de Problemas del Pp S042, para restablecer la validez de la cadena de causalidad del programa. En específico, se sugiere la siguiente arquitectura lógica:

Figura 1. Propuesta de Árbol de problemas.



Fuente: Elaboración propia.

Se propone redefinir el Problema Central como: *"Elevada deserción de las personas aspirantes de 18 a 40 años durante el Curso de Formación Inicial en la UNSEQ"*. Consecuentemente, el análisis de diseño debe ampliarse, reconociendo que la deserción no responde a un único factor aislado, sino a una matriz multicausal de variables operativas, socioeconómicas, psicopedagógicas y de eficiencia administrativa:

Dimensión socioeconómica (Causa Directa 1): Centrada en la vulnerabilidad de ingresos de los hogares de origen y el costo de

oportunidad. Quintana Roo posee un mercado laboral terciario sumamente dinámico y competitivo (turismo, hotelería y megaproyectos) con bajas barreras de entrada y liquidez financiera inmediata (salarios regulares y propinas diarias). Debido a que los aspirantes son frecuentemente proveedores económicos principales en sus hogares, someterse a un régimen de internamiento sin capacidad de generar ingresos adicionales durante ese periodo, transfiere la vulnerabilidad económica al núcleo familiar. Si el estímulo mensual de la beca resulta insuficiente para compensar el costo de oportunidad de renunciar a este mercado dinámico, se detona el abandono para priorizar la subsistencia inmediata.

Dimensión psicopedagógica (Causa Directa 2): Focalizada en la transición de la vida civil al régimen de internamiento obligatorio. El adiestramiento táctico-operativo exige una disciplina rigurosa, restricción de libertades, confinamiento y un prolongado distanciamiento de las redes de apoyo familiar. Cuando este proceso no se acompaña de una orientación vocacional eficaz en el reclutamiento que filtre perfiles estables o carece de esquemas adecuados de contención y apoyo psicopedagógico interno, la asimetría entre las expectativas iniciales de los cadetes y la realidad del entrenamiento propicia un choque adaptativo severo que acelera las deserciones.

Dimensión de habitabilidad e infraestructura (Causa Directa 3): Vinculada directamente con la calidad de vida y el bienestar físico de los cadetes en las sedes formativas de la UNSEQ. La exigencia de la formación policial demanda un alto desgaste calórico y físico constante. Si se presentan deficiencias en las condiciones de habitabilidad de los dormitorios (ventilación, climatización, servicios sanitarios), limitaciones nutricionales en el servicio de comedor, o una cobertura precaria en

atención médica y de fisioterapia preventiva, se minan progresivamente la resistencia, la moral y la salud del personal en formación, elevando la susceptibilidad al abandono voluntario.

Dimensión administrativa (Causa Directa 4): Asociada a la certeza laboral y la agilidad institucional de los procesos paralelos. Al respecto, se propone que la unidad responsable analice hasta qué punto el rezago en las notificaciones del Centro Estatal de Evaluación y Control de Confianza (C3) —que genera bajas forzosas avanzadas las semanas de formación— y la incertidumbre administrativa respecto a los tiempos de contratación y asignación de adscripción geográfica una vez que se gradúan, inciden en la desertión de los cadetes, puesto que la carencia de un periodo de transición financiera coordinado obliga a los aspirantes a desertar preventivamente para asegurar alternativas de empleo inmediato en el sector privado antes de concluir su capacitación.

Recomendación 2: Implementar estimaciones precisas de las poblaciones potencial y objetivos, consistente con el rediseño sugerido.

Por otra parte, se identificó que se carece de una estimación estadística del universo de jóvenes elegibles de 18 a 40 años en Quintana Roo, la SSC y la UNSEQ programan metas anuales (como las 400 becas) de manera inercial, sin parámetros técnicos de cobertura real o demanda efectiva. Por ello, se recomienda diseñar e implementar un modelo de estimación estadística y caracterización sociodemográfica para delimitar cuantitativamente las poblaciones potencial y objetivo.

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?**

A partir del análisis del problema público que atiende el Pp S042, se encontró que la intervención no cumple con las características planteadas en el reactivo dos, al identificarse inconsistencias metodológicas:

El problema central definido oficialmente en la documentación del programa acerca de la insuficiencia de recursos individuales de los aspirantes, es explicada por la escasa presencia policial, lo cual, metodológicamente, resulta inconsistente ya que la dependencia confunde e invierte la relación de causas y efectos. Es decir, establece la “escasa presencia policial en el Estado” como una supuesta causa directa de la limitación financiera individual, cuando la lógica real de cambio dicta que el déficit de elementos policiales operativos es un efecto de la desertión, la que a su vez se explica por los bajos ingresos familiares de las personas que ingresan a la formación policial.

Si bien la dependencia menciona marginalmente el "abandono de los aspirantes" o “desertión”, lo hace relegando este elemento al rango de Causa Indirecta (CI 1.2), omitiendo por completo su estudio,

caracterización y diagnóstico estructurado dentro de los documentos oficiales y fichas técnicas rectores. Al confinar la deserción a este nivel operativo, en lugar de reconocerla como el verdadero Problema Central del programa, el diseño oficial invisibiliza los factores sistémicos de abandono de los cadetes en la UNSEQ y aísla la intervención de los problemas de gestión interna de la corporación. Cabe destacar que la elevación de la deserción en la formación inicial al rango de Problema Central constituye una propuesta del equipo evaluador para restablecer la coherencia técnica de la teoría de cambio, alinear de forma unívoca el Componente de Becas con sus causas reales y dotar al programa S042 de indicadores que reflejen con veracidad el comportamiento operativo del proceso de formación policial.

Por otra parte, se encontró que no existe ningún protocolo normativo o técnico que mandate la revisión o actualización del planteamiento del problema.

En conclusión, la inversión de causas y efectos en la definición del problema público provoca que la gestión del programa se limite a la dispersión inercial de un estímulo económico fijo, perdiendo de vista la necesidad de articular de manera integral los factores reales que determinan el abandono de los cadetes (tales como las condiciones de internamiento, el apoyo psicopedagógico o los tiempos de espera en control de confianza), lo que disminuye la eficiencia terminal del programa S042.

La propuesta de árbol de problemas se refirió en el análisis de la pregunta número 1.

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?**

El análisis de la justificación del Pp S042 determina que, si bien cuenta con soporte empírico inicial mediante fuentes oficiales confiables del INEGI (ENVIPE y ENCIG 2023), su sustento teórico se debilita, en virtud de que la consistencia metodológica de esta justificación presenta tres deficiencias que comprometen la solidez de la intervención:

Las fuentes empleadas (ENVIPE y ENCIG) resultan de gran utilidad para diagnosticar el problema de inseguridad y la percepción ciudadana sobre las corporaciones policiacas en el estado de Quintana Roo. Sin embargo, estas encuestas no ofrecen, ni están metodológicamente diseñadas para proporcionar evidencia empírica directa sobre la vulnerabilidad económica que presentan las personas que se encuentran en la fase formación inicial para ingresar a las corporaciones policiacas, ni sobre la viabilidad o suficiencia de los apoyos. El diagnóstico oficial omite justificar teóricamente cómo el monto y la periodicidad de la beca que se otorga a los reclutas, resuelven la brecha financiera de los aspirantes frente a las alternativas laborales inmediatas que ofrece el sector turístico y de servicios local (costo de oportunidad). Existe una desconexión

analítica entre el dato estadístico general de inseguridad y el mecanismo de transferencia financiera diseñado.

En la planeación original del programa, al definir la cadena de causalidad en el Árbol de Problemas de manera inversa (inconsistencia detallada en las preguntas 1 y 2), el andamiaje teórico que sostiene la intervención se debilita sensiblemente. No existe una teoría de cambio sólida que explique de qué manera la entrega de becas para capacitación incide directamente en la reducción de la percepción de inseguridad, debido a que el diseño oficial no reconoce de origen a la deserción en la UNSEQ como el problema central a corregir, sino como un elemento periférico. Al situar la “escasa presencia policial” como causa de la falta de recursos de los aspirantes, la hipótesis teórica del programa carece de lógica secuencial de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico.

No se identifica en las Reglas de Operación un protocolo formalizado, área administrativa responsable o periodicidad establecida para actualizar de manera sistemática la evidencia empírica que justifica el programa. En una entidad con elevado dinamismo poblacional, migratorio y de empleo como Quintana Roo, la ausencia de un mecanismo institucional de actualización conduce al diseño de la intervención a operar bajo un esquema inercial, perdiendo sensibilidad ante las fluctuaciones de los salarios mínimos, la canasta básica y la competitividad salarial del sector hotelero, elementos que determinan de manera directa el abandono voluntario de los cadetes.

En síntesis, como recomendaciones derivadas de las áreas de oportunidad identificadas, resulta imperativo rediseñar el andamiaje teórico y la lógica secuencial del programa para que la teoría de cambio reconozca, aborde y mitigue directamente el abandono y deserción de las

y los cadetes en la universidad (ver propuesta de árbol de problemas especificada en la pregunta 1 del presente informe). Adicionalmente, se recomienda instaurar normativa y operativamente un mecanismo institucional y periódico para la revisión de la evidencia empírica; esto permitirá que el programa deje de ser inercial y logre adaptar su propuesta a las realidades económicas de Quintana Roo, manteniéndose sensible ante factores críticos que determinan la deserción voluntaria, tales como las fluctuaciones de los salarios mínimos, el costo de la canasta básica y la fuerte competitividad salarial que ofrece el sector hotelero local.

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?**

De acuerdo con la evidencia documental que fue analizada, el Pp s042 cumple parcialmente con las características de las poblaciones que atiende:

La unidad de medida ("personas aspirantes") es congruente. No obstante, las Reglas de Operación y el diagnóstico oficial no contienen una metodología de cuantificación, caracterización y fuentes de información para establecer su cálculo; así como fuentes de datos demográficos o plazos institucionales para su actualización periódica. Aunque se describe narrativamente el perfil, no hay una estimación estadística formal del número de personas jóvenes de entre 18 y 40 años con bachillerato concluido y aptas para ingresar en cada uno de los municipios del estado.

Por lo anterior, la unidad responsable no puede determinar qué porcentaje de cobertura real frente a la demanda estatal efectiva se está logrando. Al no existir desagregación geográfica formal de las poblaciones, se dificulta direccionar prioritariamente los esfuerzos de

reclutamiento y la asignación de becas hacia los municipios que concentran los mayores índices de déficit de fuerza policial o en aquellos con hogares con ingresos bajos, operando bajo un modelo de distribución inercial y centralizado.

Recomendación 1. Se recomienda diseñar e implementar un lineamiento técnico para la territorialización y desagregación municipal de las poblaciones potencial y objetivo, integrando capas de vulnerabilidad socioeconómica. Este marco metodológico debe:

- **Delimitar la población potencial** utilizando los censos oficiales de población para identificar al universo de jóvenes de 18 a 40 años con bachillerato concluido por municipio.
- **Identificar la población objetivo** mediante el cruce de cartografía oficial que ubique a este universo en zonas de "Alta" y "Muy Alta" marginación, así como la aplicación de criterios de medición de ingreso familiar en las etapas de reclutamiento.
- **Vincular la focalización** de las becas y las campañas de promoción con estas áreas estratégicas y necesidades territoriales de seguridad, utilizando como criterios de ponderación el déficit de estado de fuerza por municipio y la densidad de población elegible en situación de pobreza.

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.**

Respecto del análisis de la estrategia de cobertura del programa S042, se determinó que la intervención cumple de manera parcial, pues, aunque cuantifica sus poblaciones potencial y objetivo para 2024-2026, carece de proyecciones demográficas, técnicas y financieras hacia el cierre de la administración en 2027.

Al analizar los documentos de diagnóstico y las Reglas de Operación del programa S042, se identifica claramente la cuantificación inicial de las poblaciones. La población potencial se define como 686,000 personas de entre 18 a 40 años que habitan en los 11 municipios del Estado de Quintana Roo. Asimismo, la población objetivo se delimita a 400 personas beneficiarias que cumplan con los criterios de elegibilidad y aprueben las evaluaciones. Sin embargo, en ninguna de las fuentes analizadas se documenta una estrategia, estimación demográfica o proyección que contemple cómo evolucionarán estas cifras a lo largo del tiempo o de los ejercicios fiscales. Hay una ausencia de datos para validar este punto.

También, de acuerdo con la evidencia documental proporcionada al equipo evaluador, se observa que el programa únicamente contempla

la definición presupuestal para el corto plazo. Las Reglas de Operación del programa, precisan de manera explícita que la Partida del Gasto 44201 (Becas y otras ayudas) cuenta con un presupuesto aprobado de \$33,000,000.00 M.N. exclusivamente para el ejercicio fiscal 2025, sin embargo, los documentos carecen de una tabla o proyección financiera que considere el presupuesto necesario, ajustado por inflación o por el crecimiento de las metas, para atender a la población objetivo hasta el cierre de la actual administración estatal (2027).

Asimismo, si bien los documentos muestran instrumentos del Sistema de Integración Programática Presupuestal (SIPPRES) con metas de cobertura muy puntuales por ejercicio fiscal, tales como 415 becas para 2024 y 400 becas programadas tanto para 2025 como para 2026, hay una ausencia de datos respecto a las proyecciones hasta el cierre de la administración actual (2027). Más importante aún, no existe documentación que justifique o especifique de forma técnica los criterios con los que se definen dichas metas anuales ni cómo se planea su cobertura a lo largo de toda la vigencia del programa.

Ahora bien, la convergencia ocurre cuando la población objetivo atendida logra cubrir la totalidad de la necesidad establecida en la población potencial. Las fuentes indican una brecha significativa entre la magnitud del problema (población potencial de 686,000 personas) y las metas físicas de atención (400 personas anuales). En los documentos analizados no se establece una ruta de cobertura a largo plazo ni se define el momento en el tiempo en que ambas poblaciones convergerán; el programa asume una meta constante y no plantea un escenario de erradicación total del déficit.

Derivado del análisis de los criterios de valoración de este reactivo, se desprenden las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1: Desarrollar e integrar en los documentos rectores del programa (Diagnóstico o Reglas de Operación) una estrategia de cobertura a mediano plazo que extienda las proyecciones de las metas de atención hasta el ejercicio fiscal 2027, justificando de manera explícita y técnica los criterios utilizados para establecer el volumen de atención plurianual.

Recomendación 2: Elaborar y anexar al diagnóstico del programa una proyección financiera multianual que estime el presupuesto total requerido para asegurar la atención continua de la población objetivo hasta el cierre de la actual administración estatal, contemplando los ajustes económicos necesarios para la sostenibilidad de la intervención.

Recomendación 3: Definir documentalmente una ruta de cobertura estratégica de largo plazo que analice el horizonte temporal bajo el cual ambas poblaciones podrían converger. Dada la magnitud de la brecha, el documento debe plasmar escenarios de atención progresiva orientados a la reducción gradual y sistemática de la necesidad no atendida en el Estado.

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.

Una vez que se analizó la evidencia documental proporcionada, se determina que el diseño del Pp S042 tiene inconsistencias en la traducción y correspondencia del Árbol de Problemas a la MIR, tal como se expone a continuación.

En relación con la correspondencia del Problema Central al Propósito se identificó que la traducción del árbol de problemas a la MIR se realizó con errores metodológicos:

El Árbol de Problemas define el Problema Central como: *"Mujeres y hombres de 18 años y más carecen de recursos para el sostenimiento de ellos y/o su familia durante su formación inicial para pertenecer a las corporaciones policiales"*. Metodológicamente, el propósito debería ser la resolución de este problema para esa población específica.

Lo anterior, se habría traducido inercialmente en una redacción de propósito del tipo: *"Mujeres y hombres aspirantes cuentan con recursos para el sostenimiento de ellos y/o sus familias durante la formación inicial"*.

Sin embargo, la MIR del Pp S042 redacta el Propósito como *"Los habitantes del Estado confían en las instituciones de seguridad y participan en la prevención social de los delitos"*.

Por su parte, en la traslación de los problemas a objetivos, se identifica un cambio de la población objetivo: Se pasa de atender a "mujeres y hombres de 18 años y más (aspirantes)" a toda la población general ("los habitantes del Estado").

Adicionalmente, en esta traducción, se modificó la naturaleza del problema, tal que la carencia de recursos económicos desaparece por completo a nivel de Propósito en la MIR, siendo sustituida por un estado de "confianza y participación", el cual corresponde más a un nivel de Efecto Indirecto ("El estado es percibido inseguro") que a la solución del Problema Central documentado.

Respecto de la correspondencia de los efectos al fin, se tiene que, aunque existe una coincidencia parcial en el resultado último (reducir la delincuencia), hay una falta de correspondencia estricta debido a la inclusión de elementos causales ajenos a nivel de Fin.

En el Árbol de Problemas, el Efecto Superior y los Efectos Directos apuntan exclusivamente al "Incremento de la delincuencia y disminución de la seguridad en el Estado" y a la "Alta incidencia delictiva".

No obstante, en la MIR, el Fin está redactado como *"Contribuir a reducir la debilidad social asociada con la falta de información, herramientas y habilidades para la prevención del desorden..."*.

El Árbol de Problemas carece de cualquier mención a la "falta de información, herramientas y habilidades" como efectos del problema. Esta redacción del Fin parece haber sido importada directamente del Plan Estatal de Desarrollo (Objetivo 02-09) sin realizar la obligatoria conciliación y alineación lógica con los efectos que el programa diagnosticó en su propio árbol técnico.

Ahora bien, la MML dicta que las Causas Directas deben transformarse en los Componentes (bienes o servicios entregados). En el diagnóstico, la Causa Directa (CD1) es la *"Escasa presencia policial en el Estado a falta de elementos policiales en las corporaciones..."*. El estado positivo de esto exigiría un Componente enfocado en *"Elementos policiales formados/incorporados"*.

En contraste, la MIR define su único Componente (C01) como *"Becas para cadetes para el fortalecimiento de las corporaciones policiales otorgadas"*.

En este sentido, existe un error de nivel en el diseño lógico: la entrega de "Becas" es la solución directa al Problema Central (la carencia de recursos económicos), no a la Causa Directa. Al colocar el bien entregado (beca) como Componente, el diseño deja acéfala la causa directa (la falta de presencia policial), asumiendo erróneamente que

otorgar una beca equivale automáticamente a contar con presencia policial en activo.

Por lo que respecta sobre la correspondencia de las Causas Indirectas a Actividades, se tiene que las raíces más profundas del Árbol de Problemas (Causas Indirectas) se traducen de forma correcta y directa en el nivel de Actividades de la MIR.

El documento diagnóstico identifica dos causas indirectas principales: "Insuficientes evaluaciones en control de confianza" (CI1.1) y "Abandono de los aspirantes reclutados durante el proceso de selección" (CI1.2).

En la MIR, estas variables se atienden de forma precisa y operativa: la Actividad C01.A01 ("Aprobación de Aspirantes en la Evaluación de Control de Confianza") responde directamente a la CI1.1, mientras que la Actividad C01.A02 ("Selección de personas aspirantes...") busca mitigar el abandono referido en la CI1.2. El eslabón causal entre la ejecución de estas actividades y la contención de las causas subyacentes es lógico y metodológicamente adecuado.

Respecto de la mitigación integral, se observa que, si bien las Causas Indirectas (evaluaciones y selección) cuentan con sus respectivas Actividades, no existe una mitigación integral para toda la estructura del árbol. La Causa Directa 1 (CD1), definida como "Escasa presencia policial en el Estado a falta de elementos policiales...", queda desatendida desde una perspectiva de entrega de bienes finales.

Además, la MIR no incluye ningún Componente ni Actividad que garantice el egreso, la graduación o la incorporación formal de los cadetes a la corporación. Al limitar la intervención únicamente a la selección, evaluación (Actividades) y el otorgamiento de la beca (Componente), el

programa presenta un vacío en su cadena de valor para asegurar que la "escasa presencia policial" sea mitigada. Se financia el proceso formativo, pero el diseño omite instrumentar acciones en la MIR que midan la transformación de "cadetes becados" a "elementos policiales en activo".

Finalmente, sobre la exclusión de elementos ajenos, se tiene que todos los bienes y servicios plasmados en el nivel inferior de la MIR cuentan con una justificación rastreable en el estado negativo descrito en el Árbol de Problemas.

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?

Respecto del análisis de la consistencia entre la modalidad presupuestaria y la propuesta de atención, el programa no cumple, en virtud de que, se identificó que el programa tiene una debilidad estructural en el Árbol de Problemas y su posterior traducción la MIR.

Las Reglas de Operación establecen que la partida del gasto es la 44201 "Becas y otras ayudas para programas de capacitación", correspondiente al Capítulo 4000 de transferencias, asignaciones y subsidios. Sin embargo, el Propósito de la MIR plantea que *"Los habitantes del Estado confían en las instituciones de seguridad y participan en la prevención social de los delitos"*. De acuerdo con lo anterior, existe una desvinculación operativa y financiera: el destino del gasto es una transferencia monetaria directa e individual a cadetes, lo cual no tiene una relación causal directa ni la suficiencia para lograr un cambio sistémico orientado a la confianza de todos los habitantes del Estado ni a su participación en la prevención del delito.

No obstante, la naturaleza del gasto y los instrumentos presupuestarios asignados guardan una estricta relación lógica y directa con los apoyos que el programa entrega a sus beneficiarios. Las fuentes indican que el programa consiste en el otorgamiento de un apoyo económico directo (beca) para cubrir las necesidades básicas de las personas aspirantes en formación inicial.

Para esto, la estructura presupuestaria se sustenta adecuadamente en el Clasificador por Objeto del Gasto mediante la Partida 44201 "Becas y

otras ayudas para programas de capacitación", con un presupuesto aprobado de \$33,000,000.00 M.N..

Esta alineación demuestra que el tipo de gasto seleccionado (subsidio o ayuda social) es jurídica y financieramente el correcto y proporcional para la entrega del bien (la beca económica) descrito en la modalidad de atención del programa.

En relación con el análisis acerca de la consistencia con actividades sustantivas, al revisar el financiamiento de las tareas operativas clave, se detecta un vacío presupuestario significativo que compromete la viabilidad del programa. El Artículo 36 de las Reglas de Operación establece explícitamente que: *"Las actividades que derivan del presente Programa no generan gastos de operación, por lo cual no está considerada la erogación del presupuesto para este concepto"*.

No obstante, tanto la MIR como las ROP establecen actividades sustantivas altamente demandantes de recursos logísticos y administrativos, tales como el reclutamiento y selección de aspirantes, el procesamiento de expedientes, la revisión de evaluaciones en el Centro Estatal de Evaluación y Control de Confianza (C3) y la integración del Padrón de Beneficiarios.

Al carecer de una modalidad presupuestaria que asigne recursos de gasto corriente u operativo, el diseño financiero no garantiza el financiamiento de sus procesos fundamentales, generando riesgos de cuellos de botella institucionales al depender de subsidios no etiquetados o del presupuesto regular de la dependencia ejecutora.

Finalmente, la valoración en conjunto arroja que la modalidad presupuestaria resulta insuficiente para soportar la totalidad de la cadena causal de la propuesta de atención si esta se analiza de manera aislada.

Si bien el presupuesto de este programa (Pp S042) atiende la entrega monetaria de la beca para la meta de 400 beneficiarios anuales, una propuesta de atención integral exige albergar a los beneficiarios "durante aproximadamente seis meses en las instalaciones de la Universidad de Ciencias y Disciplinas de la Seguridad de Quintana Roo, en la modalidad de internado, a fin de cumplir con un total de 1,080 horas de capacitación".

La estructura financiera revisada en las fuentes documentales de este Pp abarca única y exclusivamente el monto de las becas, omitiendo cualquier proyección, planeación presupuestaria o costeo directo respecto a la manutención del internado (alimentación, alojamiento), el equipamiento y los honorarios de la impartición del curso de formación inicial.

No obstante, se asume que dichos gastos sustantivos son absorbidos a través de otros programas presupuestarios concurrentes de carácter operativo o administrativo de la Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC) o de la UNSEQ.

Bajo esta premisa de complementariedad, se advierte que, para analizar la atención al problema público de manera integral, resulta metodológicamente indispensable evaluar el conjunto de programas presupuestarios que confluyen en la formación policial.

Limitar el análisis exclusivamente al Pp S042 impide valorar de forma sistémica la sostenibilidad presupuestaria de la política pública de reclutamiento y capacitación estatal, ya que la eficacia de las becas está intrínsecamente condicionada a la suficiencia y oportunidad de los recursos asignados a los demás componentes del internado en los programas copartícipes.

En suma, se tienen los siguientes hallazgos:

Desvinculación causal entre recurso y propósito: Se constata que la sola asignación de la Partida 44201 para becas individuales es insuficiente para impactar de manera directa en el Propósito sistémico de la MIR (vinculado con la confianza y participación social), evidenciando que el incentivo financiero no sustituye una estrategia integral de seguridad ciudadana. Ello tiene su origen en las debilidades en el diseño del Pp S042. Por lo que, se recomienda, rectificar la consistencia lógica que le da soporte a esta importante intervención pública.

Vulnerabilidad por restricción de gasto operativo: La prohibición de erogar gastos corrientes de operación (Artículo 36 de las Reglas de Operación del Pp S042) traslada una carga administrativa sin sustento financiero formal a la dependencia, comprometiendo la viabilidad y control operativo de procesos clave como el reclutamiento, la integración de padrones y la coordinación con el C3.

Fragmentación programática: Al costearse exclusivamente la beca, se infiere que, la sostenibilidad y eficacia del internado de seis meses en la UNSEQ quedan sujetas a la suficiencia financiera de otros programas presupuestarios concurrentes de la SSC o de la Universidad. Por ende, para evaluar la atención integral del problema público, se requiere de un análisis transversal de todo el conjunto de programas que convergen en la formación de la fuerza policial en el Estado, incluso valorar la fusión de todos los programas presupuestarios, a fin de evitar la fragmentación de la atención de un problema público.

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?**

Al analizar los cuatro niveles de la MIR del Pp S042, se identifica que los niveles superiores y el componente respetan la sintaxis oficial, pero el nivel de Actividades presenta errores gramaticales metodológicos.

Las descripciones "C01.A01 Aprobación de Aspirantes..." y "C01.A02 - Selección de personas..." se apegan rigurosamente a la instrucción específica del modelo Quintanarroense, el cual dicta iniciar con un "Sustantivo derivado de un verbo + complemento", evitando de manera

intencional el uso de verbos en infinitivo que dictan otras metodologías estandarizadas.

De igual manera, la MIR del Pp S042 cumple con la orientación a resultados en Fin y Propósito, ya que describen beneficios reales y transformaciones en las condiciones de la población, en lugar de logros de gestión interna de la propia Secretaría:

El Fin busca "reducir la debilidad social" y "reducir la incidencia de violencia y delincuencia en el Estado", lo cual representa un impacto tangible a largo plazo. De igual manera, el Propósito expresa un cambio de conducta en la población objetivo: "Los habitantes del Estado confían en las instituciones de seguridad y participan en la prevención social de los delitos". Ambos niveles evitan exitosamente enunciarse como medios de entrega o trámites burocráticos.

No obstante, se mantiene la recomendación de mejorar la consistencia lógica y la traducción problemas-objetivos, abordada en las preguntas anteriores.

Ahora bien, aunque la sintaxis gramatical es correcta según la *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados 2025* (Secretaría de Finanzas y Planeación del estado de Quintana Roo, 2025), el lenguaje empleado a nivel de Actividades carece de la precisión técnica necesaria para que los operadores institucionales identifiquen claramente sus responsabilidades operativas.

Específicamente, en la Actividad "C01.A01 Aprobación de Aspirantes en la Evaluación de Control de Confianza", el uso del sustantivo "Aprobación" genera una ambigüedad operativa grave.

La "aprobación" es un mérito o resultado que recae íntegramente en las capacidades del aspirante evaluado, y no un proceso administrativo directo ejecutado por los operadores institucionales.

Esto impide delimitar de manera unívoca la acción sustantiva del ejecutor del gasto (cuya responsabilidad sería, por ejemplo, la "Aplicación de evaluaciones"), mermando la claridad sobre quién controla el cumplimiento de la meta.

En este mismo sentido, los enunciados de la MIR del Pp S042 no logran una claridad operativa integral, debido a una evidente ruptura en la lógica vertical y de causalidad de la intervención.

Cualquier actor ajeno al diseño puede comprender fácilmente que el programa entrega un bien muy específico: "Becas para cadetes... otorgadas" (Componente C01). Sin embargo, existe un salto lógico metodológicamente inverosímil hacia el resultado final: se plantea que, por el simple hecho de otorgar dichas becas, "Los habitantes del Estado confían en las instituciones de seguridad y participan..." (Propósito).

La matriz carece de los eslabones operativos indispensables (como el egreso de los cadetes, su certificación y su incorporación activa como elementos policiales en las calles) que conecten causalmente la beca monetaria con la generación de confianza ciudadana a nivel estatal. Esta desconexión impide comprender integralmente cómo el bien entregado solucionará el problema superior planteado.

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?**

Con base en el análisis exhaustivo de la evidencia documental proporcionada, se encontró lo siguiente respecto al análisis de la consistencia lógica de la MIR del Pp S042:

Respecto de la Causalidad Componente-Propósito, se detecta una ruptura en la relación causa-efecto, veamos:

Si se entregan *"Becas para cadetes (...)"* y se cumple que *"los cadetes aprueban su Evaluación de Control de Confianza e inician su formación inicial"*, entonces se logra que *"los habitantes del Estado confían en las instituciones de seguridad y participan en la prevención social de los delitos"*.

Al respecto, metodológicamente, la entrega de becas económicas a un grupo de cadetes, aun asumiendo que el factor externo opere a favor (que inicien su formación), es causalmente insuficiente para generar automáticamente que la totalidad de "los habitantes del Estado confíen en las instituciones y participen en la prevención".

Aunado a lo anterior, no se debe dejar de lado la desvinculación entre el árbol de problemas y los objetivos definidos en la MIR.

En relación con la contribución del Propósito al Fin, en la MIR S042, el Propósito establece que los habitantes "confían en las instituciones de seguridad y participan en la prevención", y el Fin superior busca "Contribuir a reducir la debilidad social asociada con la falta de información, herramientas y habilidades para la prevención del desorden, violencia y delincuencia...".

El cambio de comportamiento logrado a nivel de Propósito (confianza ciudadana) no aporta de manera directa ni inequívoca a solventar la problemática específica delineada en el Fin (la reducción de la debilidad social asociada a la falta de información, herramientas y habilidades).

El diseño asume que generar confianza equivale a dotar a la población de capacidades operativas y de información, lo cual carece de sustento en el diseño lógico de la política pública.

En cuanto al análisis de la consistencia y pertinencia de los supuestos la MIR del Pp S042 no cumple, pues, como supuesto del Componente C01, se enlista: "Los cadetes aprueban su Evaluación de Control de Confianza...".

Sin embargo, esta condición no es un factor externo, sino que es textualmente la Actividad C01.A01 de la propia matriz ("Aprobación de Aspirantes en la Evaluación de Control de Confianza"). Al reciclar actividades internas como supuestos, el programa disfraza sus responsabilidades institucionales como riesgos externos, nulificando la utilidad del supuesto para mitigar contingencias reales.

Sobre la suficiencia y confiabilidad de los medios de verificación, de acuerdo con los criterios de la Guía MIR 2025 (página 69), los instrumentos propuestos para verificar el cumplimiento de los objetivos deben ser accesibles y confiables.

La MIR S042 sustenta adecuadamente sus niveles de objetivos estratégicos (Fin y Propósito) en instrumentos oficiales, autónomos y de actualización periódica, específicamente, remite a la "Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE)" producida por el INEGI, proporcionando la liga de acceso oficial (<https://www.inegi.org.mx/...>).

Para los niveles de gestión (Componente y Actividades), la MIR utiliza fuentes institucionales directas como la "Ficha de indicadores de la SSC" y repositorios de la "Rectoría de la Universidad de Ciencias y Disciplinas de la Seguridad", incluyendo sus respectivas URLs en dominios gubernamentales oficiales (<https://ssc.qroo.gob.mx/indicadores/>). Estas fuentes otorgan alta confiabilidad al monitoreo.

Finalmente, el diseño de la MIR sienta las bases mínimas requeridas por el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) al proveer indicadores definidos para el 100% de los niveles de la matriz.

La MIR del Pp S042 cuenta con el indicador "PED0911 - Percepción sobre seguridad pública" para el nivel de Fin. A nivel de Propósito, estructura su métrica y unidad de medida a través del "0701101 - Porcentaje de personas de 18 años y más que identifica a la Policía Estatal y manifiesta que le genera mucha confianza". En los niveles operativos, los indicadores se encuentran definidos mediante su respectiva unidad de medida porcentual: "INDIC01 Porcentaje cadetes que reciben una beca", "INDC01A01 - Porcentaje de Aspirantes aprobados..." e "INDIC01A02 - Porcentaje de personas aspirantes seleccionadas". Esta completitud permite que todos los niveles sean sujetos de evaluación cuantitativa.

Con el objetivo de solventar las inconsistencias descritas en este reactivo, se presenta una propuesta de estructura para la MIR, la cual se concentra exclusivamente en el ámbito de competencia operativa y financiera directa del programa S042 (la dispersión del estímulo económico/becas y sus procesos administrativos de soporte).

Cuadro 2. Propuesta de reestructuración de la MIR para el Programa S042.

Nivel de Objetivo	Resumen Narrativo	Propuesta de Indicador	Medio de Verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a la disminución de la incidencia delictiva y mejorar la seguridad en el Estado mediante la incorporación formal y despliegue	Tasa de variación del estado de fuerza policial: Mide el incremento real de elementos en activo derivados del programa.	Registros administrativos y plantillas de personal de la Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC) y del Secretariado Ejecutivo.	Las condiciones de equipamiento y estrategia de seguridad de la SSC permiten aprovechar el nuevo estado de fuerza.

Nivel de Objetivo	Resumen Narrativo	Propuesta de Indicador	Medio de Verificación	Supuestos
	operativo de cadetes egresados de la formación inicial.			
Propósito	Las personas aspirantes de 18 a 40 años concluyen su Curso de Formación Inicial en la Universidad de Ciencias y Disciplinas de la Seguridad (UNSEQ).	Tasa de eficiencia terminal de cadetes: (Total de cadetes graduados / Total de cadetes formalmente inscritos que iniciaron el curso) * 100.	Bases de datos y registros de control escolar del Departamento de Admisión de la UNSEQ.	El mercado laboral terciario (hotelería/turismo) no presenta fluctuaciones salariales atípicas que superen excesivamente el costo de oportunidad de la beca.
Componente 1	Becas (apoyos económicos) otorgadas a cadetes durante su formación inicial para mitigar su vulnerabilidad de ingresos.	Porcentaje de cadetes que reciben una beca: (Cadetes que recibieron la beca / Total de cadetes activos formalmente inscritos) * 100.	Listados de nómina y acuses de transferencias bancarias de la dependencia ejecutora (URL directa y sin barreras).	Las y los cadetes mantienen el cumplimiento de sus responsabilidades académicas, de asistencia y disciplinarias en el internado.
Actividad 1.1	Aplicación de evaluaciones de Control de Confianza a personas aspirantes.	Porcentaje de evaluaciones aplicadas: (Evaluaciones del C3 aplicadas / Solicitudes de aspirantes canalizadas) * 100.	Listados oficiales de resultados emitidos por el Centro de Evaluación y Control de Confianza (C3).	El C3 cuenta con la capacidad instalada y los insumos para procesar y entregar los resultados en tiempo y forma.
Actividad 1.2	Selección de personas aspirantes para el ingreso al curso de formación inicial policial.	Porcentaje de personas aspirantes seleccionadas: (Personas seleccionadas / Total de personas reclutadas) * 100. (Ajustado a	Actas y minutas institucionales del comité de reclutamiento y selección de la SSC.	La población joven de 18 a 40 años mantiene interés en las convocatorias y cumple con los requisitos mínimos de ley.

Nivel de Objetivo	Resumen Narrativo	Propuesta de Indicador	Medio de Verificación	Supuestos
		<i>proporción simple base 100).</i>		
Actividad 1.3	Dispersión y gestión administrativa del estímulo económico a cadetes en activo.	Porcentaje de becas dispersadas oportunamente: (Becas pagadas en los primeros 15 días del mes / Total de becas programadas en el mes) * 100.	Reportes financieros y contables de la Dirección de Recursos Financieros de la SSC.	Las autoridades financieras (SEFIPLAN) radican los fondos presupuestales sin generar retrasos burocráticos.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante que, en el proceso de redefinición del diseño del programa, se considere que el problema público de la deserción de cadetes durante su formación inicial responde a múltiples factores (vulnerabilidad económica, costo de oportunidad, expectativas vs realidad, condiciones materiales de vida, psicológicos, etc.), por lo que resulta fundamental que se realice un análisis profundo sobre este fenómeno, y el análisis de alternativas que se dicta en la Metodología del Marco Lógico.

De este modo, la definición final de los componentes, metas y la viabilidad de su instrumentación institucional quedan reservadas al correspondiente análisis que debe realizar la unidad administrativa responsable del programa.

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

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

Con base en el análisis de la evidencia documental (Matriz de Indicadores para Resultados y las Fichas Técnicas), a continuación, se presenta en análisis denominado CREMA para los indicadores de Fin, propósito y componentes.

Cuadro 3. Análisis CREMA del Programa presupuestario S042.

Nivel / Indicador	C	R	E	M	A
Fin: Percepción sobre seguridad pública	No	No	Sí	No	Sí
Propósito: Porcentaje de personas de 18 años y más que identifica a la Policía Estatal y manifiesta que le genera mucha confianza (Porcentaje), Quintana Roo, 2022	Sí	No	Sí	Sí	No
Componente 01: Porcentaje de cadetes que reciben una beca para el fortalecimiento de las corporaciones policiales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad C01.A01: Porcentaje de Aspirantes aprobados en Evaluación de Control de Confianza.	No	No	Sí	No	No
Actividad C01.A02: Porcentaje de personas aspirantes seleccionadas.	No	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Análisis del indicador de nivel FIN

Resumen narrativo del fin: Contribuir a reducir la debilidad social asociada con la falta de información, herramientas y habilidades para la prevención del desorden, violencia y delincuencia mediante la participación activada la ciudadanía e instituciones de gobierno estatales y municipales que permitan reducir la incidencia de violencia y delincuencia en el Estado.

Nombre del Indicador: Percepción sobre seguridad pública

Método de Cálculo: (Percepción de la seguridad pública en entidad federativa/población de 18 años y más)*100000 habitantes

Claridad: No cumple.

Durante la evaluación, se identificaron inconsistencias, por una parte, el nombre del indicador refirió de manera positiva a la seguridad, pero estableció una meta con comportamiento descendente para reducir la percepción de inseguridad. Esta falta de precisión metodológica impidió determinar si el instrumento pretendía capturar la opinión de la población que se siente segura o de aquella que se siente desprotegida.

La segunda inconsistencia es acerca de la fórmula registrada, la cual multiplicó el cociente por cien mil en lugar de cien, contradiciendo la unidad de medida registrada como “porcentaje”. Para resolver técnicamente esta discrepancia, el método de cálculo correcto debió emplear una fórmula de proporción simple con base cien. Esta estructura matemática habría permitido asegurar la concordancia con la unidad de medida, garantizando que cualquier lector comprenda la meta del 70 por ciento propuesta para el año 2025.

Al respecto, el método de cálculo correcto es el cociente de la población de 18 años y más que considera insegura su entidad federativa entre la población de 18 años y más, multiplicado por cien.

Relevancia: no cumple

El indicador no captura de forma directa la dimensión central declarada en el Fin. El resumen narrativo plantea como objetivo *"reducir la debilidad social asociada con la falta de información, herramientas y habilidades para la prevención"* y, en última instancia, *"reducir la incidencia de violencia"*. La percepción ciudadana es una "sensación térmica" altamente influenciada por variables externas inerciales (cobertura mediática, redes sociales, pánico moral) que puede no correlacionarse con una baja real en la incidencia delictiva. Por lo tanto, el indicador se desvía del núcleo conceptual del Fin, pues medir el miedo o la confianza no demuestra de manera objetiva que la ciudadanía haya adquirido habilidades o información para prevenir la violencia.

Económico: sí cumple

El indicador es económico para la dependencia ejecutora al basarse en la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad

Pública (ENVIPE) del INEGI, lo que exige al programa de costos financieros adicionales para la obtención de la información.

No obstante, en estricta concordancia con lo señalado en el atributo de "Claridad", existe un matiz operativo importante: dado que el INEGI publica de manera directa un porcentaje de percepción y no los valores absolutos requeridos para construir la "tasa por cada cien mil habitantes" registrada, la recopilación de información no se limita a una descarga automática de gabinete. La dependencia se enfrenta al costo administrativo marginal de realizar cálculos adicionales no estandarizados para intentar apegarse a la fórmula o, como ocurre en la práctica, a reportar la cifra directa del INEGI, operando de manera inconsistente con su propio diseño oficial aprobado.

Monitoreable: no cumple

Si bien el indicador se apoya en el INEGI —una institución con plena autonomía constitucional que garantiza la estandarización y evita la manipulación de los datos primarios de origen—, la verificabilidad del indicador por parte de actores externos se encuentra obstaculizada en la práctica.

En estricta congruencia con lo analizado en los criterios de Claridad y Económico, un ciudadano o auditor independiente que intente fiscalizar el programa aplicando la fórmula oficial registrada (multiplicada por cien mil) sobre los datos de la ENVIPE, no podrá replicar de manera coherente ni la línea base (78.3%) ni la meta (70%), las cuales operan en realidad bajo una lógica de proporción simple con base cien.

Por lo tanto, aunque la fuente externa es inobjetable, las inconsistencias de registro en el diseño matemático de la MIR oficial

merman la transparencia de la rendición de cuentas, impidiendo una validación externa fluida y sin ambigüedades.

Adecuado/aporte marginal: sí cumple

Desde la óptica de la Gestión para Resultados (GpR) y de conformidad con las directrices metodológicas para la evaluación de políticas públicas, este atributo se cumple satisfactoriamente en sus dos vertientes para el nivel correspondiente:

En primer lugar, respecto a la adecuación de la periodicidad y oportunidad, debido a que se ubica en el plano estratégico y de impacto sectorial a largo plazo de la MIR, una periodicidad ANUAL con el desfase temporal de publicación propio de la ENVIPE del INEGI es plenamente válida, idónea y metodológicamente correcta. En este nivel de objetivos de alta jerarquía, no se busca una sensibilidad operativa de corto plazo para la toma de decisiones diarias —responsabilidad acotada a las actividades y componentes—, sino medir la contribución retrospectiva y de largo plazo del programa al bienestar social del Estado, por lo que el indicador es totalmente adecuado para su propósito.

En segundo lugar, respecto al aporte marginal, la utilización de este indicador de impacto macro sectorial, que ya se encuentra incorporado en el Plan Estatal de Desarrollo, resulta metodológicamente consistente y valiosa. Al vincular el programa S042 con una métrica oficial y unificada de percepción a nivel estatal, se asegura la alineación directa de la intervención con los objetivos superiores de seguridad de la entidad. Además, el uso de este indicador preexistente evita de forma eficiente la duplicación de esfuerzos administrativos y financieros de recopilación de datos, maximizando la utilidad del sistema estatal de monitoreo al

concentrar la evaluación del impacto estratégico en un único parámetro de referencia homologado y confiable.

Indicador Nivel propósito:

Resumen Narrativo del Propósito: Los habitantes del Estado confían en las instituciones de seguridad y participan en la prevención social de los delitos.

Nombre del Indicador: Porcentaje de personas de 18 años y más que identifica a la Policía Estatal y manifiesta que le genera mucha confianza (Porcentaje), Quintana Roo, 2022

Método de Cálculo (Fórmula): porcentaje de personas de 18 años y más que identifica a la policía estatal y manifiesta que le genera mucha confianza.

Claridad: sí cumple

Un indicador cumple con la claridad cuando su definición y fórmula son tan directas e inequívocas que no dejan espacio a dobles interpretaciones.

Este indicador presenta un método de cálculo transparente: divide a la población que identifica a la policía estatal y le tiene "mucha confianza", entre el total de la población que logra identificar a dicha corporación, multiplicando el resultado por cien para obtener un porcentaje.

De acuerdo con la evidencia documental examinada, se puede afirmar que el ciudadano encuestado sabe distinguir la existencia de la Policía Estatal frente a otras autoridades (como la municipal o la Marina), tal como se desglosa en las gráficas de medición de la ENVIPE dentro del Programa Sectorial de Seguridad Ciudadana, Justicia y Protección Civil.

Relevancia: no cumple

El criterio de relevancia exige que el indicador mida de forma directa la esencia de la intervención y el efecto real del programa, sin desviarse hacia factores inerciales. En un análisis estrictamente literal, el indicador sí logra medir el Propósito oficial plasmado en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), el cual dicta que "Los habitantes del Estado confían en las instituciones de seguridad y participan en la prevención social de los delitos".

No obstante, la falla de relevancia radica en una inconsistencia metodológica de origen: el Propósito evaluado no es coherente con el problema público que dio origen a la intervención (lo cual se explicó en reactivos anteriores).

El diagnóstico y el Árbol de Problemas documentan que el problema central consiste en que "Mujeres y hombres de 18 años y más carecen de recursos para el sostenimiento de ellos y/o su familia durante su formación inicial para pertenecer a las corporaciones policiales". En consecuencia, el resultado directo y lógico de solucionar esta falta de recursos (mediante el otorgamiento de una beca) debería ser la permanencia, la culminación exitosa de la academia y la incorporación formal de la persona cadete a las corporaciones policiales.

Traducido a un escenario práctico: el indicador mide correctamente la confianza, pero depositar una beca a un joven cadete el día de hoy no genera, de forma automática ni directa, que un ciudadano en la calle confíe más en la policía el día de mañana.

La confianza ciudadana es un impacto social que depende de múltiples factores externos y que corresponde a un nivel de Fin. Por lo tanto, aunque el indicador es un buen termómetro para el Propósito

redactado en la matriz, resulta una métrica inadecuada para rendir cuentas sobre este programa específico, ya que no refleja el éxito directo de haber mitigado la limitación económica de los aspirantes durante su internamiento formativo.

Económico: sí cumple

El criterio de economía determina si los costos y el esfuerzo para recopilar la información son razonables. En un primer plano operativo, este indicador es altamente eficiente en el uso de los recursos públicos.

Realizar encuestas casa por casa a nivel estatal para medir la confianza ciudadana implicaría un gasto logístico millonario para la dependencia. Al decidir utilizar los datos de la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE), el programa se apoya en un instrumento que ya está establecido, financiado y ejecutado en su totalidad por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). De este modo, la Secretaría de Seguridad Ciudadana obtiene información demoscópica de alta calidad a un costo económico nulo.

No obstante, desde la óptica integral de la Evaluación de Políticas Públicas, esta aparente "economía" debe matizarse rigurosamente a la luz del atributo de relevancia (en la que obtuvo una valoración negativa). Si bien es cierto que obtener el dato no le cuesta a la dependencia, la información recopilada resulta ineficaz para evaluar el éxito real del programa.

Monitoreable: sí cumple

El indicador cumple con este principio al utilizar a la ENVIPE como medio de verificación. El INEGI es un organismo constitucionalmente autónomo, lo cual garantiza que la recopilación y procesamiento de los

datos sean totalmente independientes de la Secretaría de Seguridad Ciudadana (ente que ejecuta el presupuesto). Esto elimina cualquier riesgo de manipulación de las cifras a favor de la dependencia, asegurando que los resultados sean objetivos, imparciales y de acceso público a través de internet, tal como se documenta en las ligas de verificación oficiales.

Sin embargo, es indispensable considerar esta alta capacidad de monitoreo y su gratuidad (Economía) con la inconsistencia identificada en el criterio “Relevancia”.

Si bien resulta sumamente transparente, barato y fácil para cualquier ciudadano o auditor consultar estos datos en el portal del INEGI, esta accesibilidad genera una "ilusión de rendición de cuentas". De nada sirve poder auditar de manera impecable e independiente una estadística macroeconómica si esta no refleja el desempeño directo de la intervención.

Adecuado/Aportación marginal: no cumple

El indicador presenta una frecuencia de medición anual, en virtud de que las encuestas nacionales como la ENVIPE evalúan periodos previos y se publican con meses de desfase (por ejemplo, los datos recabados en marzo-abril se procesan posteriormente).

Para un administrador público, conocer los niveles de confianza ciudadana del año anterior no le ayuda a identificar si, en el presente mes, los cadetes están desertando por atrasos en el pago de sus becas, por ejemplo.

Adicionalmente, este mismo indicador exacto ya se utiliza a nivel macro para medir los objetivos generales del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2023-2027 en su Estrategia de Proximidad Ciudadana. Al replicar

una meta de tan alto nivel, el indicador carece de "aporte marginal", es decir, no brinda información exclusiva, detallada ni novedosa sobre el desempeño intrínseco del programa de becas S042.

Todo lo anterior tiene su origen estructural en las inconsistencias identificadas en la causalidad del Árbol de Problemas y su inadecuada traducción a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Al haber desvinculado el problema central real (la falta de recursos económicos de los aspirantes durante su internamiento) de la redacción del Propósito (ahora enfocado en la confianza ciudadana), se vinculó un indicador que no mide un cambio de comportamiento directo o beneficio inmediato en la verdadera población objetivo del programa (las y los cadetes becados), sino que evalúa un impacto macro-social, comportándose en la práctica como un indicador de tipo "Fin". Esta inconsistencia de niveles anula por completo su idoneidad para evaluar la operación y los resultados específicos de la intervención.

Análisis del indicador de nivel componente

Nombre del Indicador: Porcentaje de cadetes que reciben una beca para el fortalecimiento de las corporaciones policiales.

Definición del Indicador: Mide el total de becas otorgadas a los cadetes que se encuentran cursando Formación Inicial, para el fortalecimiento del estado de fuerza de la Secretaría de Seguridad Ciudadana

Método de Cálculo: $(\text{Número de cadetes en formación inicial becados} / \text{Total de aspirantes aprobados en Control de Confianza}) * 100$

Claridad: sí cumple

El nombre del indicador es descriptivo y su fórmula es explícita: divide el número de cadetes que ya reciben la beca (numerador) entre el total de aspirantes que aprobaron el examen de Control de Confianza (denominador).

Sin embargo, se otorga un dictamen parcial debido a una imprecisión conceptual en su diseño matemático. En términos sencillos, la fórmula compara dos grupos distintos: un aspirante puede aprobar el examen de Control de Confianza (y sumar al denominador), pero por motivos personales puede decidir no inscribirse a la academia o ser descartado por falta de cupo.

Al comparar a los "cadetes becados" contra los "aspirantes aprobados", el resultado podría sugerir erróneamente que el programa falló en entregar becas, cuando en realidad el aspirante simplemente abandonó el proceso antes de convertirse en cadete. Para que la métrica sea perfecta y no deje lugar a ambigüedades, el cálculo debería medir a los cadetes becados frente al total de cadetes formalmente inscritos y activos en la academia.

Relevancia: sí cumple

Este indicador cumple con este atributo, ya que el propósito del Componente (C01) es la entrega de becas. Al medir exactamente qué porcentaje de la población objetivo está recibiendo el apoyo económico, se evalúa de manera directa y efectiva la capacidad del gobierno para distribuir el recurso presupuestado.

Económico: sí cumple

El principio de economía determina si el costo de obtener la información es razonable y no representa una carga financiera excesiva para el Estado. En este caso, la métrica es altamente eficiente.

Para calcular el indicador, la dependencia ejecutora únicamente requiere cruzar sus propios registros administrativos internos: los listados de nómina o transferencias de las becas y los reportes de resultados emitidos por el Centro de Evaluación y Control de Confianza (C3).

Monitoreable: sí cumple

El indicador cumple, ya que se respalda en evidencia documental sólida: los listados de personas beneficiadas y las cartas compromiso firmadas por los propios cadetes.

No obstante, el dictamen es parcial debido a inconsistencias identificadas en los medios de verificación públicos. Las fuentes oficiales documentan discrepancias en los enlaces de transparencia: mientras que la Matriz de Indicadores señala la ruta específica <https://ssc.qroo.gob.mx/indicadores/>, otras fichas técnicas direccionan al portal genérico <https://ssc.qroo.gob.mx/>.

Para cumplir al cien por ciento con la transparencia proactiva, es indispensable que los enlaces conduzcan directamente al repositorio donde la ciudadanía pueda auditar las cifras sin barreras de navegación.

Adecuado/aportación marginal: sí cumple

Esta métrica posee un alto aporte marginal al contar con una frecuencia de medición corta (documentada en plataformas de seguimiento de gestión), permite detectar cuellos de botella de manera eficaz.

Por ejemplo, si en un mes se reporta un porcentaje bajo de entrega, la autoridad, se tomarán las decisiones de gestión pertinentes para identificar el origen del atraso.

Análisis del indicador de nivel actividad 01

Resumen narrativo: Aprobación de Aspirantes en la Evaluación de Control de Confianza.

Nombre del Indicador en la MIR: Porcentaje de Aspirantes aprobados en Evaluación de Control de Confianza.

Nombre del Indicador en la ficha de indicadores: Número de personas aspirantes aprobados en Evaluación de Control de Confianza.

Claridad: No cumple.

Aunque la fórmula matemática planteada en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es sencilla (dividir el número de aspirantes aprobados entre el total de aspirantes seleccionados y multiplicarlo por 100), los documentos oficiales de registro presentan contradicciones técnicas.

En la ficha del indicador se nombra como "Número de personas aspirantes aprobados..." (lo cual sugiere un valor absoluto o conteo simple), pero en su descripción textual se indica que "Mide el porcentaje...".

Además, en el calendario de captura de las variables numéricas, en lugar de nombrar correctamente al numerador, se registró por error el texto "Puntaje obtenido en el Diagnóstico".

Esta mezcla de términos (número, porcentaje y puntaje) anula la claridad del instrumento, pues resulta imposible para un analista o ciudadano saber con certeza qué unidad de medida se está utilizando realmente.

Relevancia: no cumple

En el nivel de Actividades, se debe medir el trabajo, el esfuerzo o la eficiencia de la institución gubernamental al ejecutar un proceso, si el porcentaje de aprobación es bajo, no significa necesariamente que la

dependencia haya trabajado mal, sino que los perfiles de los candidatos no eran idóneos.

En la metodología gubernamental, la aprobación de un examen es un factor externo al control administrativo directo, motivo por el cual este mismo evento fue catalogado correctamente como un "Supuesto" (un riesgo o condición externa) en otro nivel de la matriz. Por lo tanto, el indicador se desvía hacia una variable que la dependencia ejecutora no puede controlar, perdiendo relevancia operativa.

Económico: sí cumple

El principio de economía determina que el costo y esfuerzo logístico para recopilar los datos deben ser proporcionales y razonables. En este aspecto, la métrica es altamente eficiente.

Para calcular los resultados, la dependencia únicamente requiere consultar las bases de datos y los reportes de resultados emitidos por el Centro Estatal de Evaluación y Control de Confianza (C3). Al tratarse de registros administrativos que se generan de forma orgánica durante el proceso de reclutamiento, el programa no necesita gastar recursos financieros adicionales en encuestas o estudios externos, garantizando una óptima economía institucional.

Monitoreable: no cumple

Aunque los resultados del C3 son documentos institucionales sólidos, existe un error de consistencia en los registros oficiales. Mientras que la MIR señala correctamente como medio de verificación el "listado de aspirantes aprobados", la ficha técnica heredó por un error de copiado el texto del nivel superior, estableciendo como evidencia el "listado de personas beneficiadas y cartas compromiso".

Adicionalmente, las ligas web proporcionadas en las fichas (<https://ssc.qroo.gob.mx/>) dirigen al portal general de la institución y no al repositorio exacto de indicadores, lo que impone una barrera de navegación para el escrutinio público.

Adecuado/aportación marginal: no cumple

El indicador presenta debilidades de programación que limitan su utilidad administrativa. Existe una discrepancia normativa sobre su temporalidad: la MIR oficial dictamina que debe medirse de forma "Trimestral", pero las fichas operativas instruyen una medición "Mensual".

Análisis del indicador de nivel actividad 02

Resumen narrativo: Selección de personas aspirantes interesadas a pertenecer a la Secretaría de Seguridad Ciudadana.

Nombre del Indicador en la MIR: Porcentaje de personas aspirantes seleccionadas.

Nombre del Indicador en la ficha de indicadores: Número de personas aspirantes seleccionadas.

Claridad: no cumple.

La claridad exige que cualquier persona interesada pueda leer el indicador y entender sin confusión qué se está midiendo.

Conceptualmente, la fórmula definida en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es muy transparente: divide el número de personas seleccionadas entre el total de personas reclutadas, multiplicando el resultado por 100. Esto funciona como un "embudo" que permite visualizar qué tan estricto o eficiente es el filtro de selección institucional.

Sin embargo, el dictamen es negativo debido a las contradicciones de captura en los registros de la Ficha de indicadores. En las fichas técnicas operativas, el indicador se cataloga como un valor de tipo "OTRO" (utilizado para números absolutos) con la unidad de medida "PERSONA", y no como un porcentaje. Asimismo, en el calendario de seguimiento, la variable a medir fue nombrada erróneamente como "Puntaje obtenido en el Diagnóstico".

Esta mezcla de porcentajes, conteo de personas y puntajes anula la claridad del documento, pues imposibilita saber con certeza matemática qué unidad se está evaluando realmente.

Relevancia: sí cumple

Un indicador es relevante cuando aporta información crítica sobre el corazón de la operación institucional. Este indicador cumple cabalmente con el principio, ya que el proceso de selección es el filtro fundamental para proteger los recursos del Estado.

Al medir cuántos aspirantes logran superar las etapas iniciales de reclutamiento, se evalúa directamente la capacidad de la Secretaría de Seguridad Ciudadana y de la Universidad de Ciencias y Disciplinas de la Seguridad para captar talento.

Es una actividad estrictamente necesaria: si no se garantiza la idoneidad y calidad de los perfiles seleccionados desde el primer día, se corre el alto riesgo de invertir los recursos de las becas en candidatos que podrían desertar más adelante, lo que representaría un desperdicio financiero y un fracaso en la meta de fortalecer a la policía estatal.

Economía: sí cumple

El criterio de economía verifica que obtener el dato no cueste más que el beneficio de conocerlo. En este sentido, la métrica es altamente eficiente y económica para la administración pública.

La información necesaria para alimentar la fórmula proviene directamente de los expedientes de control escolar y de las bases de datos del área de reclutamiento interno de la corporación. Puesto que estos registros administrativos se generan de forma automática durante el trabajo de selección, la dependencia no requiere contratar auditorías externas, software especializado o encuestas adicionales para calcular el indicador..

Monitoreable: sí cumple

En teoría, los expedientes de selección, los folios de registro y las actas de reclutamiento son instrumentos documentales muy robustos y altamente transparentes.

No obstante, el dictamen es parcial debido a errores en la definición oficial de los medios de verificación. La ficha técnica del indicador de esta Actividad (A02) heredó por un error de copiado la evidencia del nivel superior (Componente), exigiendo como comprobación un "listado de personas beneficiadas y cartas compromiso".

Además, la liga de acceso público registrada (<https://ssc.qroo.gob.mx/>) dirige al portal genérico de la dependencia y no a una plataforma específica de transparencia, dificultando el escrutinio ciudadano directo.

Adecuación/ aporte Marginal: sí cumple

Al ser un indicador de Actividad, su naturaleza es alertar sobre posibles "cuellos de botella" (por ejemplo, si se reclutan mil personas, pero

solo se selecciona a diez, indica que las campañas de difusión no están atrayendo el perfil correcto).

El programa presenta una dualidad en su temporalidad: la MIR dictamina un monitoreo "Trimestral", mientras que las fichas operativas señalan una frecuencia "Mensual".

A pesar de esta desalineación normativa, la medición a corto plazo (mes o trimestre) sí aporta un valor estratégico complementario indispensable. Permite a los directivos ajustar los requisitos o las estrategias de reclutamiento antes del inicio formal de la academia, garantizando que las aulas y las becas programadas no se queden vacías.

III.1. Síntesis del análisis de diseño

El análisis integral del diseño del Pp S042 revela un cumplimiento parcial respecto a los estándares de la Metodología de Marco Lógico (MML). Si bien el programa presenta fortalezas institucionales destacadas, como una sólida alineación normativa con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2023-2027 y una modalidad presupuestaria congruente con el otorgamiento de subsidios (Partida 44201), existen áreas críticas que comprometen su lógica causal.

En primer lugar, respecto al diagnóstico y la teoría de cambio, se identificó una grave inconsistencia de lógica causal: el Árbol de Problemas establece erróneamente que la "escasa presencia policial" es la causa de la falta de recursos económicos de los aspirantes. Esto debilita la intervención desde su origen, pues ignora que la verdadera problemática es la deserción durante la formación inicial debido a factores como el alto costo de oportunidad frente al mercado laboral turístico, entre otros. Aunado a esto, el programa opera de forma inercial, careciendo de mecanismos documentados para actualizar periódicamente su evidencia empírica y omitiendo una ruta de cobertura a largo plazo que defina cuándo convergerán la población potencial y la población objetivo.

En segundo lugar, la traducción del problema a la MIR, presenta una evidente ruptura en la lógica vertical. Existe un salto metodológicamente inverosímil al asumir que la entrega de becas económicas (Componente) logrará de forma automática que los habitantes del Estado confíen en las instituciones de seguridad (Propósito), omitiendo eslabones críticos como la graduación y el despliegue operativo del cadete. En el nivel de Actividades, la sintaxis gramatical utiliza sustantivos de logro (como "Aprobación" en lugar de "Aplicación"), lo que resulta en la medición del

mérito personal del aspirante y no de la eficiencia en la gestión interna de la dependencia. Finalmente, los indicadores definidos bajo los criterios CREMA presentan inconsistencias aritméticas, de captura y denominadores metodológicamente imprecisos que limitan el monitoreo riguroso.

III.2. Recomendaciones en materia del diseño del Programa

Derivado del análisis integral al diseño del Programa S042 - Becas para personas Aspirantes a ser Integrantes de las Instituciones Policiales de Seguridad Ciudadana estatales, se emiten las siguientes recomendaciones orientadas a solventar las inconsistencias metodológicas detectadas, fortalecer la lógica causal y perfeccionar la MIR::

1. Rediseño del Problema Central y de la Lógica Causal: Se recomienda reformular el "Problema Central" del Árbol de Problemas para corregir la relación de causa-efecto invertida (que sitúa la escasa presencia policial como causa de la falta de recursos individuales, lo cual es metodológicamente incorrecto). Se propone redefinirlo como: *"Elevada deserción de las personas aspirantes de 18 a 40 años durante el Curso de Formación Inicial en la UNSEQ"*, reconociendo y abordando una matriz multicausal de variables socioeconómicas, psicopedagógicas, de habitabilidad y administrativas que propician el abandono.

2. Implementación de una Metodología para la Cuantificación y Focalización de Poblaciones: Diseñar e implementar un lineamiento técnico que incluya un modelo de estimación estadística para delimitar cuantitativamente las poblaciones potencial y objetivo, evitando depender de datos no oficiales o inerciales. Esta metodología debe integrar la desagregación geográfica por municipio y capas de vulnerabilidad socioeconómica, priorizando áreas con mayor déficit de fuerza policial y hogares con menores ingresos.

3. Desarrollo de una Estrategia de Cobertura Multianual: Integrar en los documentos rectores (Diagnóstico o Reglas de Operación) una proyección financiera y demográfica a mediano plazo (hasta el cierre de la actual administración en 2027) que contemple los ajustes económicos necesarios para la sostenibilidad de la intervención. Asimismo, se debe definir documentalmente una ruta estratégica de cobertura a largo plazo que proyecte el momento en el que convergerán la población potencial y la población objetivo.

4. Reestructuración Integral de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): Redefinir los resúmenes narrativos para asegurar la correspondencia lógica vertical y horizontal. El Propósito debe centrarse en el cambio directo esperado en la población objetivo (la culminación exitosa de la formación inicial de las y los cadetes), abandonando la medición de la "confianza ciudadana", la cual carece de vínculo causal directo con la entrega de la beca y corresponde a un impacto macro-social de nivel Fin. Asimismo, se debe ajustar la sintaxis de las Actividades para que describan acciones de gestión institucional (ej. "Aplicación de evaluaciones") y no logros externos o méritos de los aspirantes (ej. "Aprobación").

5. Corrección de Supuestos y Gestión de Riesgos: Eliminar de la MIR los supuestos que reciclan actividades u obligaciones internas (como la aprobación de evaluaciones en el C3 por parte de los aspirantes, que ya está contemplada como Actividad). En su lugar, se deben incorporar verdaderos riesgos externos que escapen al control operativo de la dependencia, tales como fluctuaciones salariales atípicas en el mercado laboral turístico (costo de oportunidad) o retrasos burocráticos en la radicación de fondos por parte de las autoridades financieras.

6. Rediseño y Precisión Técnica de los Indicadores (Metodología

CREMA): Corregir las graves inconsistencias aritméticas y conceptuales en las Fichas Técnicas de Indicadores. Se debe homogeneizar la unidad de medida a "Porcentaje", eliminando las contradicciones entre conteos absolutos, puntajes y tasas (como multiplicar por 100,000 en vez de 100). Específicamente, el indicador a nivel Componente debe ajustar su denominador para medir el total de becas otorgadas respecto a los cadetes formalmente inscritos y activos en la academia, en lugar de compararlo con los aspirantes aprobados en Control de Confianza, evitando así ambigüedades sobre la eficiencia de entrega.

7. Viabilidad Presupuestaria de Actividades Sustantivas y

Actualización de Evidencia: Analizar los impactos de la restricción que prohíbe el uso de la partida para "gastos de operación" (Artículo 36 de las ROP) y explorar mecanismos financieros que garanticen el fondeo de procesos clave como el reclutamiento territorial, la gestión de expedientes y el enlace con el C3. Además, se sugiere instaurar un mecanismo institucional periódico para la revisión de la evidencia empírica que justifica el programa, manteniéndose sensible a las fluctuaciones de los salarios mínimos y la canasta básica que determinan la deserción de los cadetes.

IV. Identificación y análisis de procesos

En esta sección se describen y analizan las etapas operativas del Programa, los actores involucrados y los flujos de información asociados a su implementación de acuerdo al Modelo General de Procesos (MGP) que toma en cuenta los siguientes procesos: planeación, difusión, solicitud, selección de personas beneficiarias, producción de los apoyos, distribución de apoyos, entrega de apoyos y seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos que se fueron documentando a partir del análisis de gabinete y las entrevistas semiestructuradas aplicadas a las personas involucradas en estas etapas. Sin embargo, para el caso del **Pp S010**, 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 las personas operadoras, lo cual significa que el personal domina por

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.

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 S042 "Becas para personas Aspirantes a ser Integrantes de las Instituciones Policiales de Seguridad Ciudadana", 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 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 la población atendida y Control interno (que se consideró relevante incluir).

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

La etapa de **Planeación** inicia con el diagnóstico del problema público, elaborado conjuntamente por la Dirección de Planeación de la

Secretaría de Seguridad Ciudadana del estado de Quintana Roo (SSC) y la Rectoría de la Universidad de Ciencias y Disciplinas de la Seguridad de Quintana Roo (UNSEQ), utilizando datos estadísticos de la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) emitida por el INEGI. Posteriormente, el Consejo de Desarrollo Policial diseña la convocatoria rectora, la cual es sometida a mesas de validación interdisciplinarias donde participan la Dirección Jurídica, la Agencia de Transformación Digital (para la simplificación de requisitos) y SAPGOB (en materia anticorrupción). Esta etapa culmina con la asignación del techo financiero a través de la Partida 44201 y la programación de las metas operativas en el SIPPRES.

Durante la **Difusión**, la Dirección de Comunicación Social gestiona la promoción de la convocatoria mediante plataformas digitales e institucionales. Para ampliar la captación, esta fase se complementa con una estrategia territorial donde el personal de reclutamiento asiste físicamente a módulos de la Secretaría del Trabajo y a las "Caravanas de la Gobernadora"; no obstante, la ejecución de este proceso carece de un manual normado que estandarice dichas tácticas de despliegue territorial.

En la fase de **Solicitud de apoyos**, el área de reclutamiento funge como el primer filtro de contacto al recibir y validar los nueve documentos físicos obligatorios de las personas aspirantes (entre 18 y 40 años de edad). Una vez integrado el expediente, la información se registra en una plataforma de gestión interna, la cual permite focalizar y asignar estratégicamente la sede geográfica para las evaluaciones iniciales (canalizando a la zona sur mediante la UNSEQ, o a la zona norte a través de la Base Hilat).

La **Selección de personas beneficiarias** constituye un proceso riguroso y secuencial. Inicia con un prefiltro médico y físico a cargo de personal de la dependencia, donde se evalúan criterios como el Índice de Masa Corporal, la agudeza visual y la presencia de tatuajes visibles. Las personas que resultan aptas integran un expediente ampliado (incluyendo estados de cuenta y reportes del Buró de Crédito) para ser canalizadas a la evaluación de dos días en el Centro de Evaluación y Control de Confianza (C3). Tras recibir la notificación de los resultados aprobatorios irrevocables por parte del C3, la UNSEQ organiza el internado por "escalones" y formaliza el ingreso de los cadetes recabando su firma y huella dactilar en la Carta Compromiso.

Para la **Producción o generación de apoyos**, la operatividad se centra en el armado del paquete documental que justifica la transferencia financiera. Quincenalmente, la UNSEQ integra las listas de asistencia originales con las firmas autógrafas del alumnado. Posteriormente, la Dirección de Recursos Financieros cruza estas listas con un archivo que contiene el RFC y la cuenta CLABE de cada cadete, generando la "Solicitud de Pago" oficial.

La **Distribución de apoyos** se encuentra centralizada y recae fuera de la competencia directa de la Secretaría de Seguridad Ciudadana. El paquete documental es turnado a la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN), cuya área de control somete la solicitud a una revisión fiscal rigurosa. Una vez superado este filtro, y tras verificar la disponibilidad de liquidez en los fondos estatales, el área de Caja de SEFIPLAN asume la responsabilidad exclusiva de registrar y ejecutar la dispersión electrónica masiva (SPEI) hacia las instituciones bancarias.

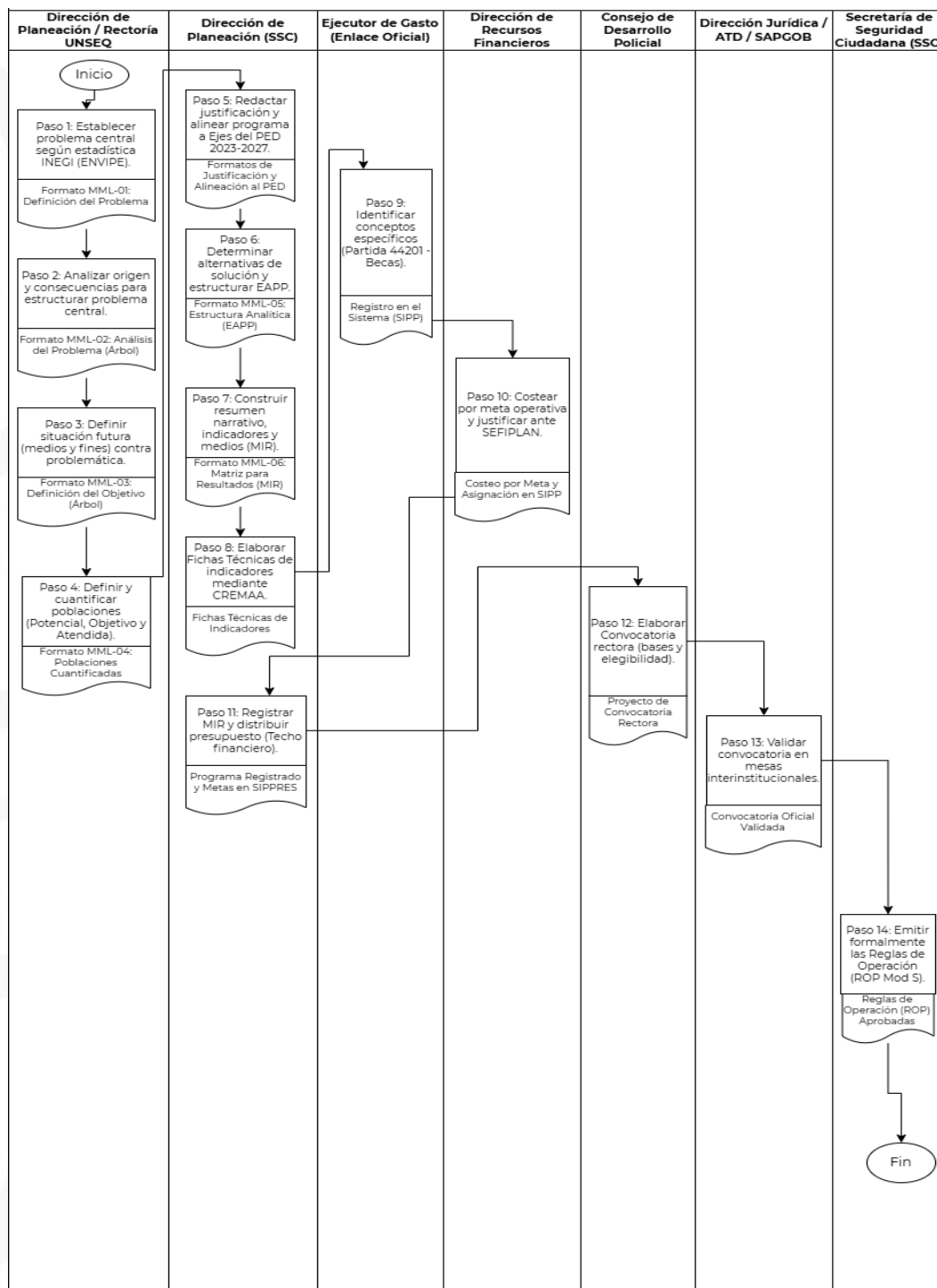
En la etapa de **Entrega de apoyos**, el banco procesa la dispersión y la persona beneficiaria dispone efectivamente de su beca de \$7,500.00 MXN en su cuenta personal. En esta fase también se gestionan los rechazos bancarios (frecuentemente derivados de errores en el RFC o cuentas inoperantes). Si un pago "rebota", SEFIPLAN notifica a la SSC, la cual emite un oficio preventivo para el cadete, activando un protocolo estricto que le otorga tres días hábiles para subsanar personalmente el error en su sucursal bancaria y actualizar sus datos para la reprogramación del pago.

El **Seguimiento a la población beneficiaria y monitoreo de apoyos**, se articula a través del monitoreo institucional a cargo de la Dirección de Planeación. El personal captura los avances mensuales y trimestrales de cobertura en el sistema estatal SIPPRES, consolidando las justificaciones técnicas frente a posibles desviaciones mediante los reportes FESIPPRES. Esta fase concluye anualmente con la integración del Informe Final de Cierre, detallando los recursos aplicados.

Finalmente, en las actividades que se realizan en la fase de **Control interno**, la Dirección de Recursos Financieros solicita a SEFIPLAN los acuses de las transferencias SPEI efectuadas. La UNSEQ concentra estos comprobantes bancarios, junto con el padrón, los recibos firmados y las listas de asistencia, consolidando el acervo probatorio ante entidades fiscalizadoras (ASEQROO y SECOES). Paralelamente, en las instalaciones de la academia se operan buzones de sugerencias, ética y género, habilitando un canal físico para la recepción de quejas por parte del cuerpo de cadetes.

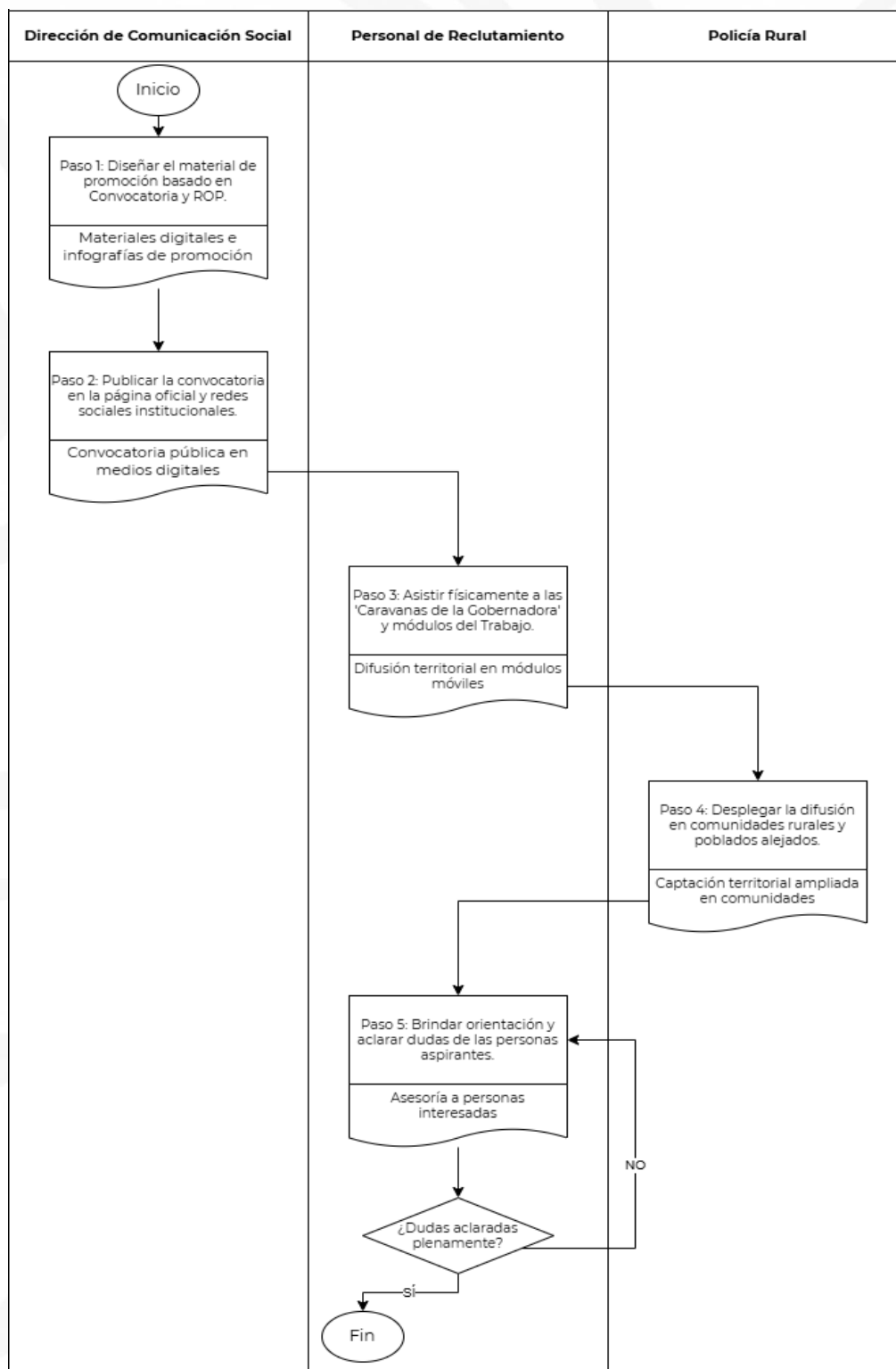
IV. 2 Flujoograma de los procesos

Figura 2. Planeación.



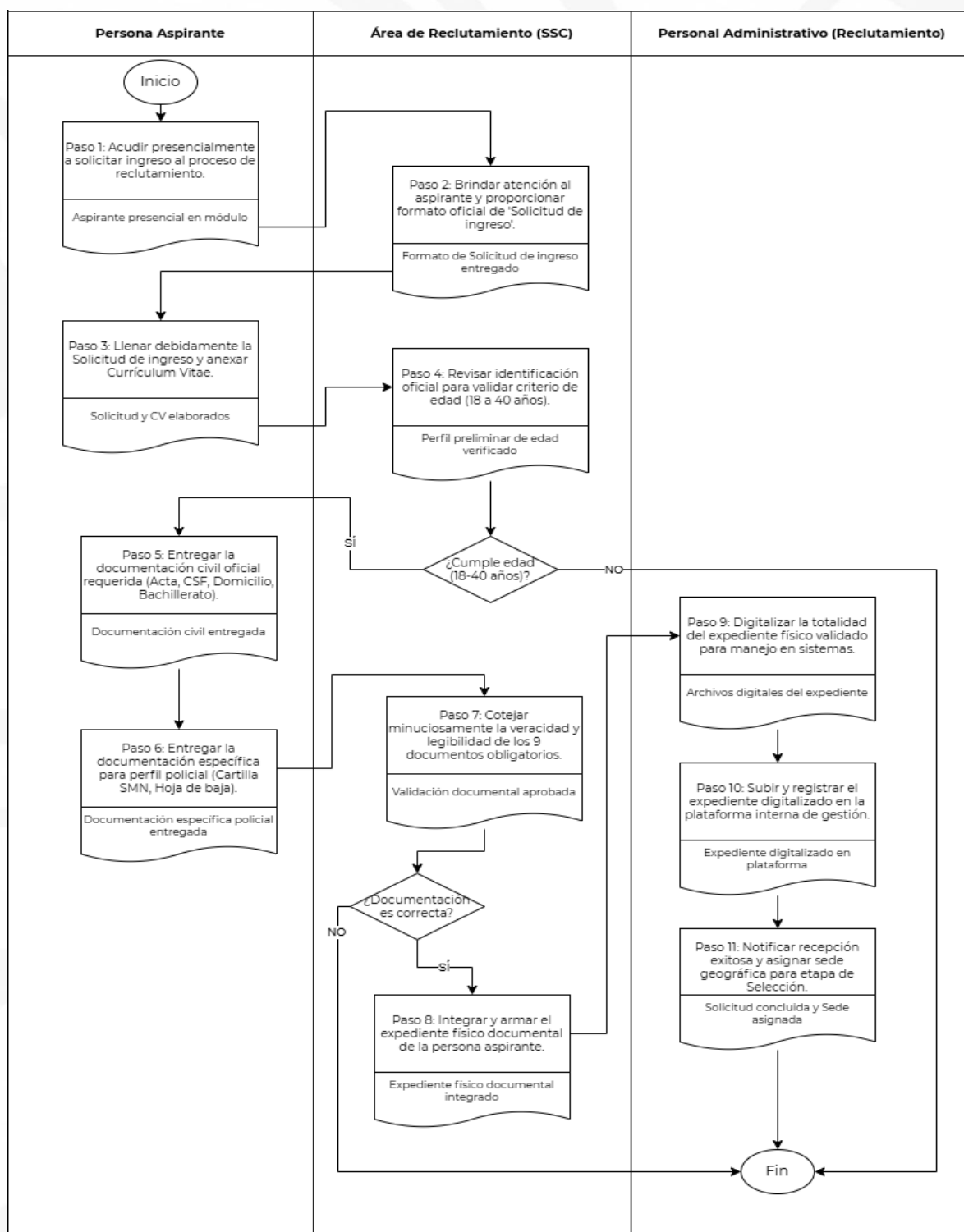
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Difusión.



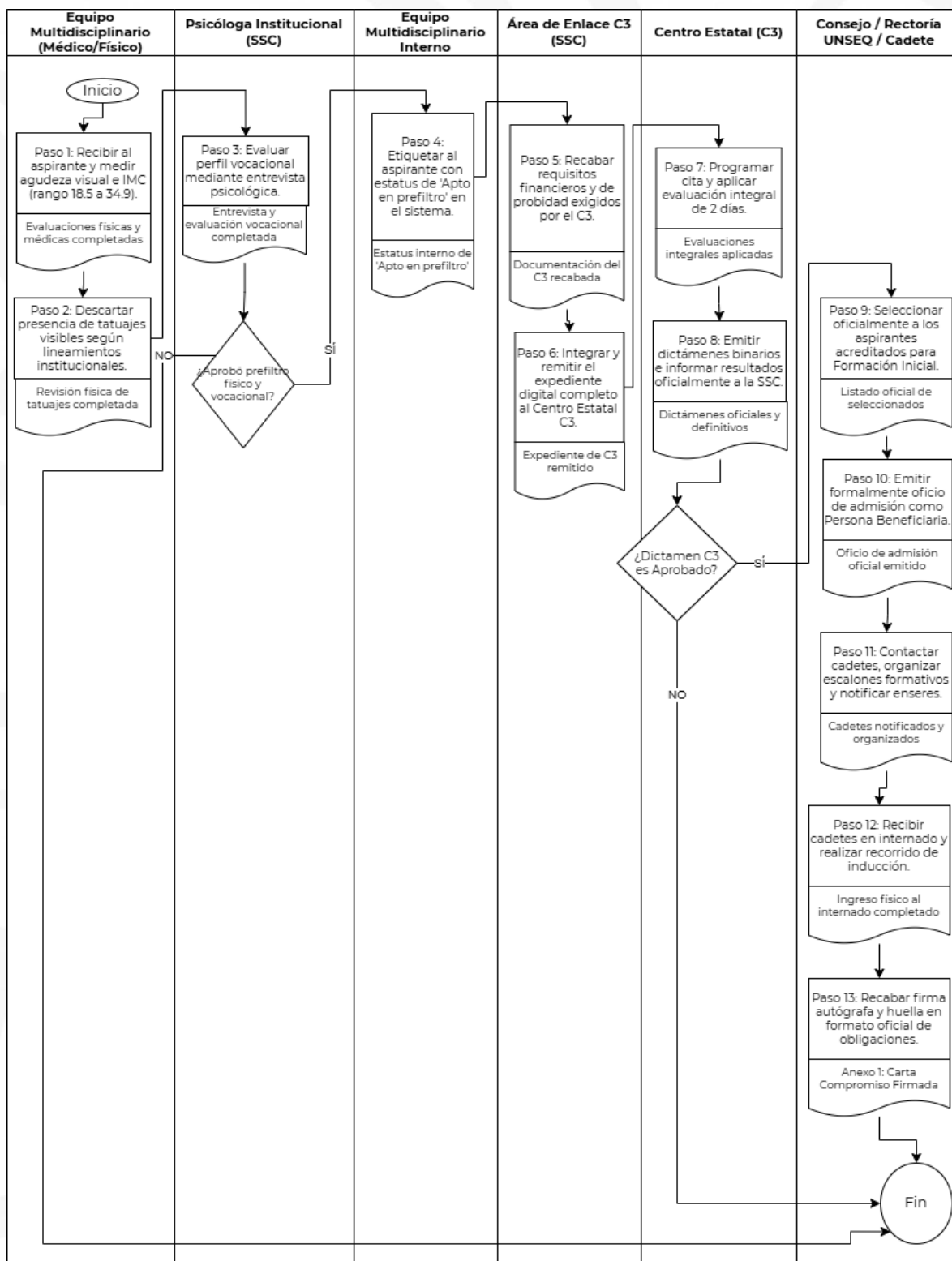
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Solicitud de apoyos.



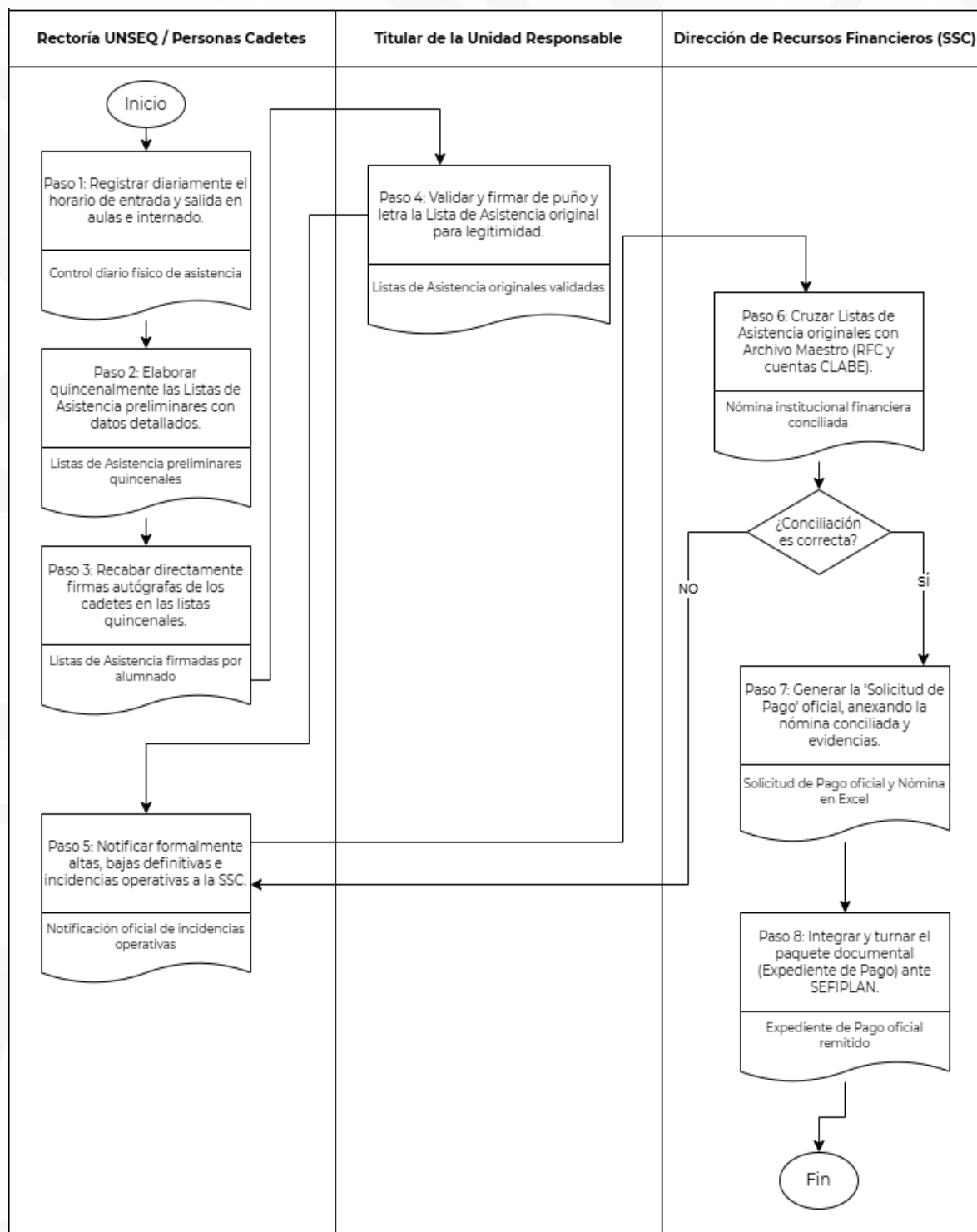
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Selección de personas beneficiarias.



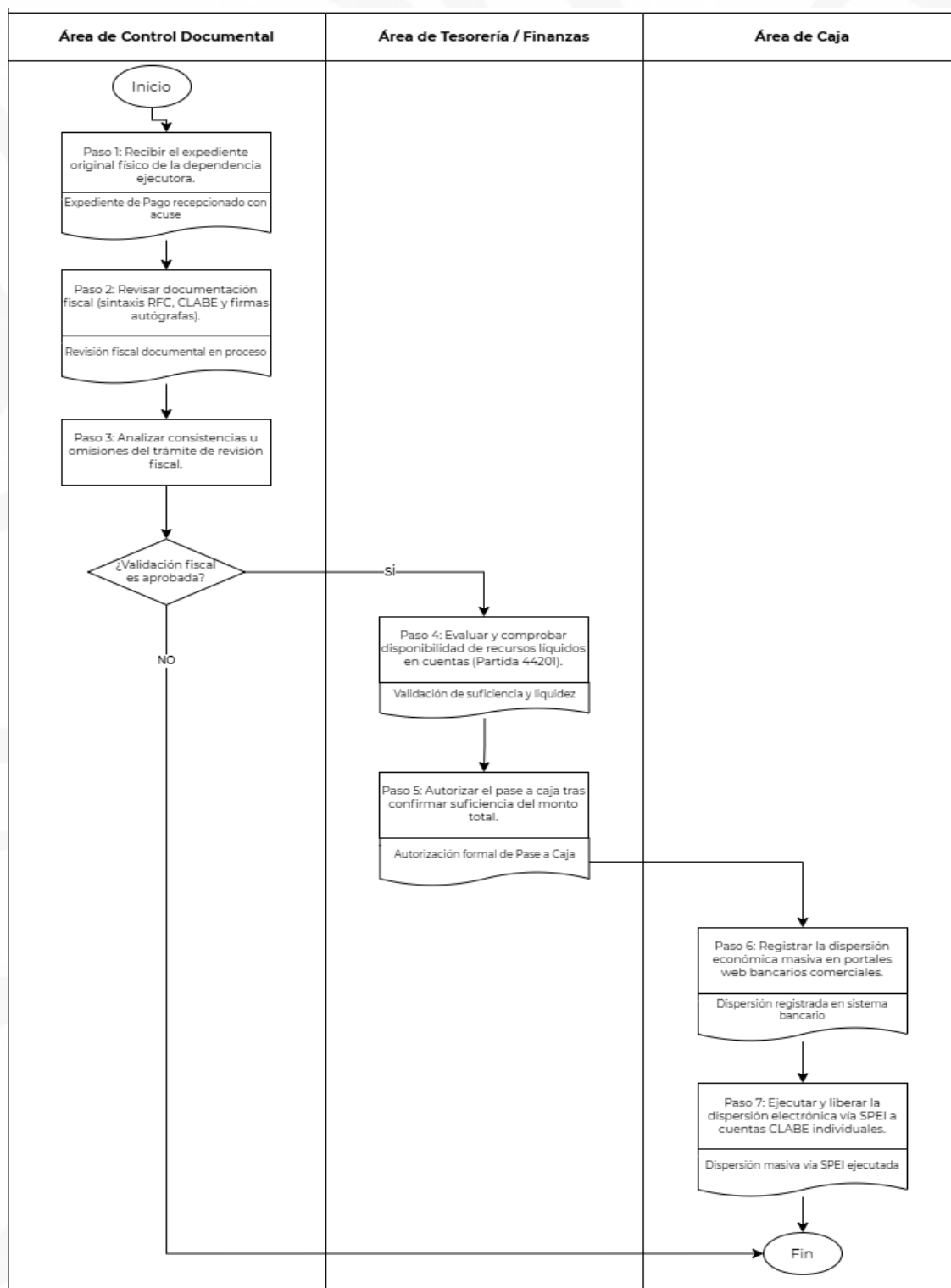
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Producción o generación de apoyos.



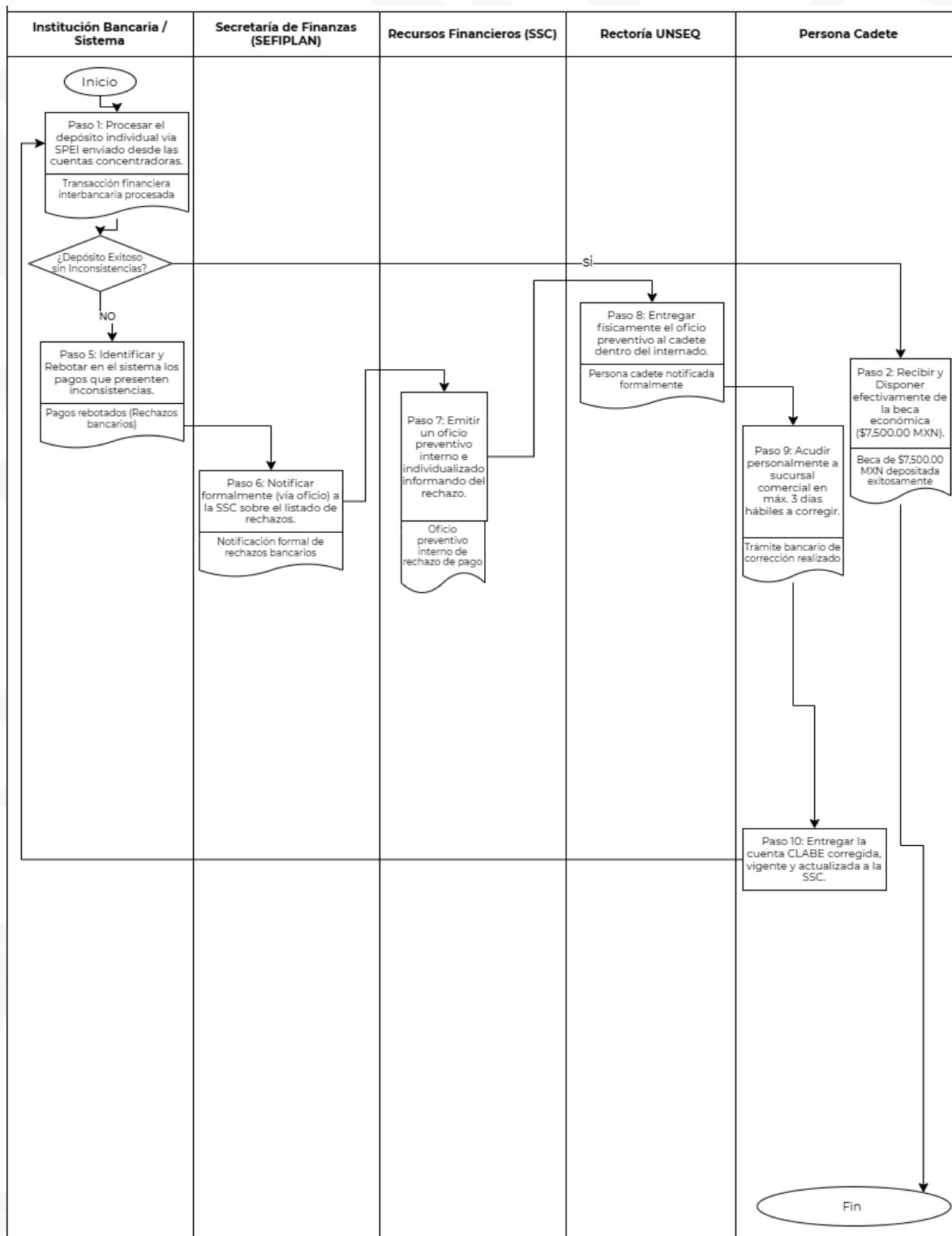
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Distribución de apoyos.



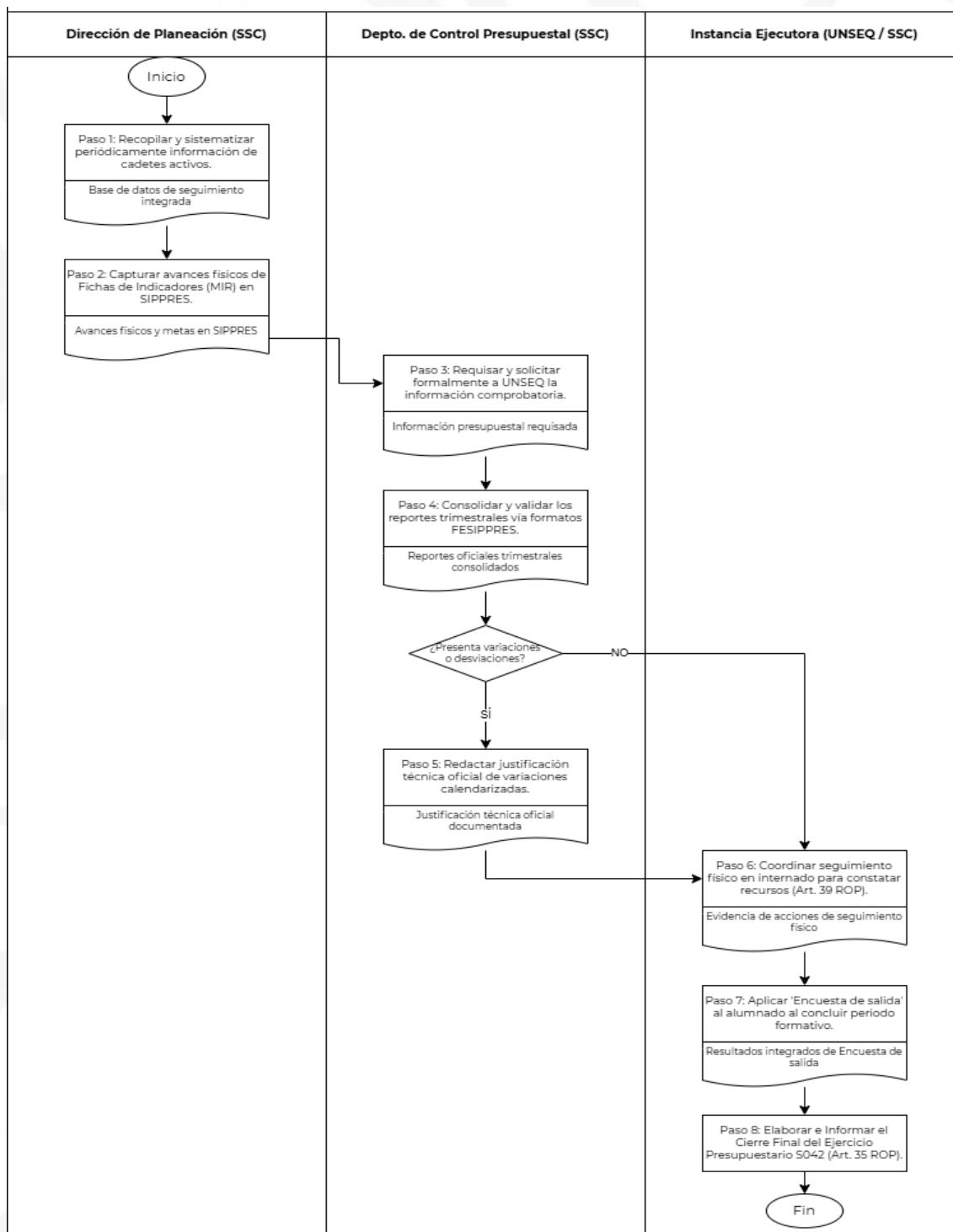
Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Entrega de apoyos.



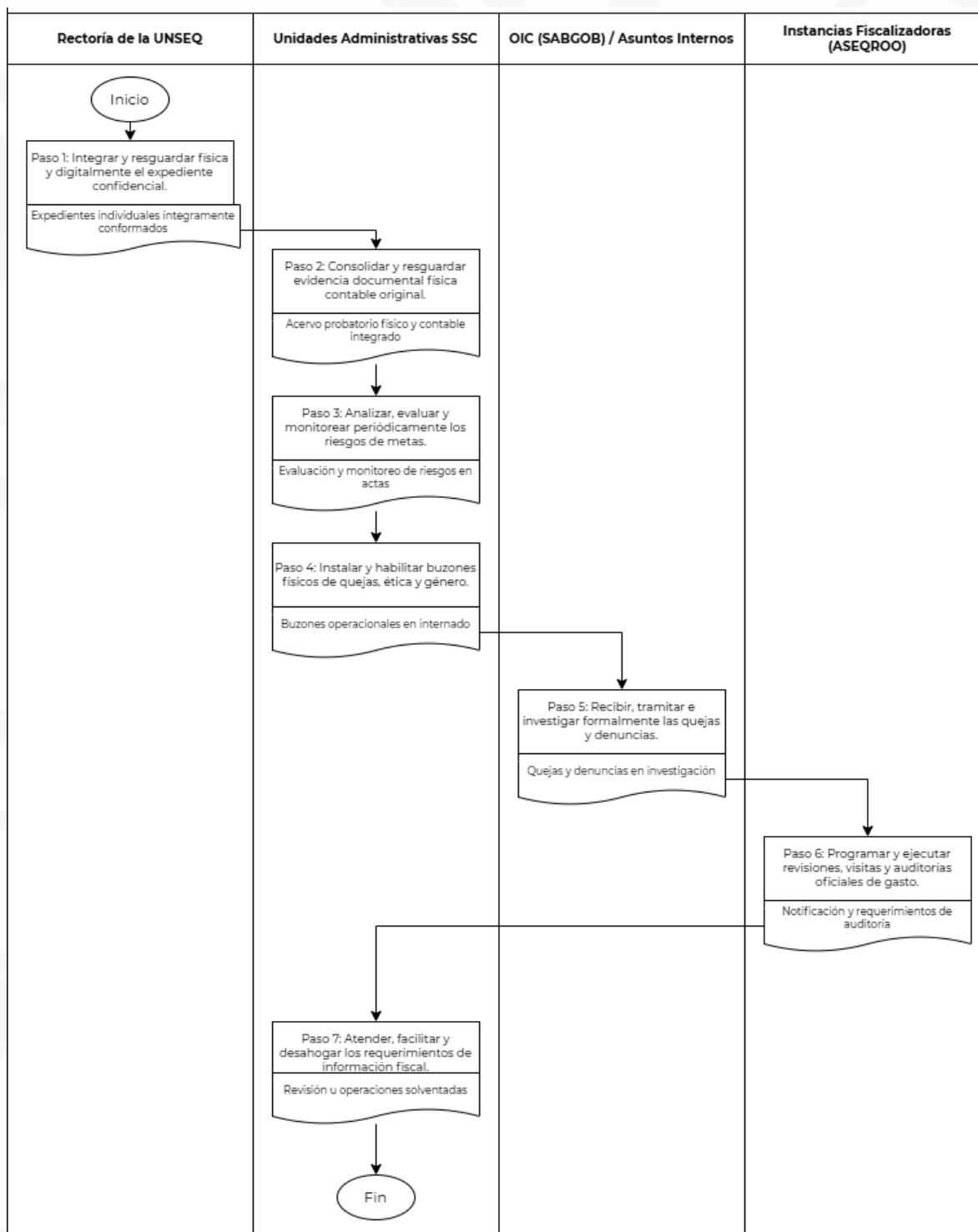
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Seguimiento personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.



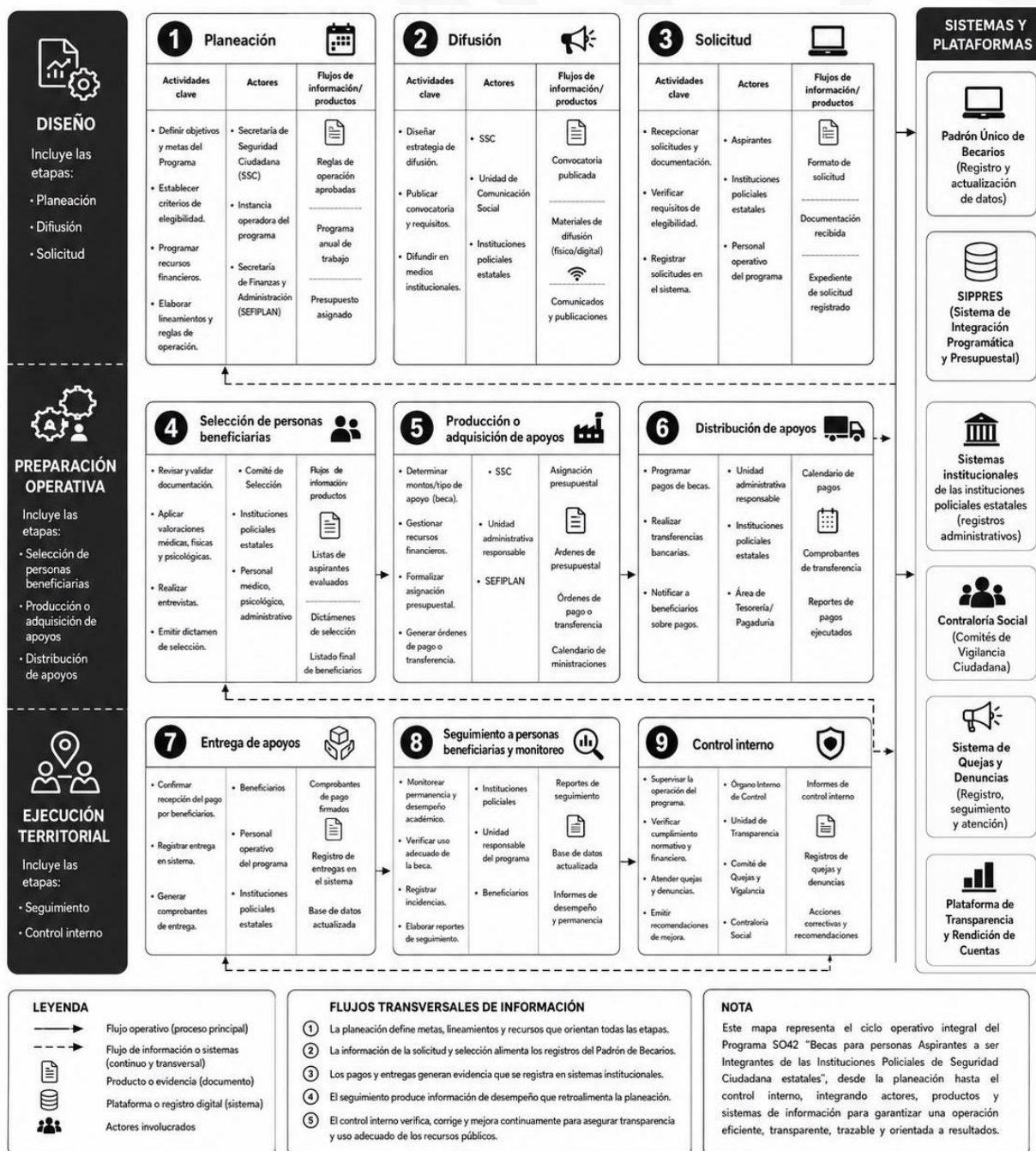
Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Control interno.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Mapa de procesos del Programa S042.



Fuente: Elaboración propia.

IV. 3 Valoración Operativa

El presente apartado analiza la operatividad del Programa presupuestario a través de la **Cédula de Valoración Operativa del Programa** (anexo 2). Este instrumento evalúa el MGP en once rubros clave que permiten determinar la eficacia y pertinencia de la gestión institucional, los insumos logísticos y la articulación de las actividades frente a los objetivos trazados. A continuación, se detallan los hallazgos por cada rubro analizado:

Descripción de Componentes e Involucrados: Se identifica un nivel de cumplimiento diferenciado. Por un lado, los procesos y actividades que se realizan en la fase de **Planeación**, el cumplimiento es adecuado, ya que la secuencia de actividades, la alineación estratégica y los actores responsables (como los enlaces programáticos) se encuentran claramente definidos y normados anualmente en los *Lineamientos de Programación y Presupuestación del Estado de Quintana Roo para el Ejercicio Fiscal 2025*. Sin embargo, para el resto de los procesos operativos (**Difusión, Solicitud, Selección de personas beneficiarias, Producción, Distribución de apoyos, Entrega de apoyos, Seguimiento de personas Beneficiarias y monitoreo de apoyos; y Control Interno**), el cumplimiento se valora como parcial, pues, si bien la secuencia general de las actividades y los actores clave se estipulan en las Reglas de Operación, se identifica una obsolescencia normativa, en virtud de que el Manual de Organización vigente data del 14 de septiembre de 2022 y corresponde a la extinta "Secretaría de Seguridad Pública", delegando la responsabilidad formativa a la "Academia Estatal".

Lo anterior, invisibiliza la figura jurídica de la actual "Secretaría de Seguridad Ciudadana" (SSC) y de la "Universidad de Ciencias y Disciplinas

de la Seguridad" (UNSEQ), generando un vacío institucional en la asignación oficial de las facultades operativas vigentes.

Consistencia con Indicadores: Para los procesos y actividades que se ejecutan en las fases de **Planeación** y **Seguimiento a la población beneficiaria y monitoreo de apoyos**, el cumplimiento es nulo. A nivel de Actividades, las métricas evalúan factores externos como la "Aprobación" en Control de Confianza, las métricas evalúan factores externos como la "Aprobación" en el C3, lo cual juzga el mérito personal del aspirante y no la eficiencia del trabajo del ejecutor. Al carecer de indicadores enfocados en el desempeño logístico, la maquinaria operativa del programa queda sin escrutinio. Esto impide a la dependencia conocer si etapas previas y críticas —como la eficiencia en las campañas de difusión, la agilidad en los filtros médicos, la integración documental, etc.— se están ejecutando con economía, eficiencia u oportunidad, limitando severamente su capacidad para retroalimentar la planeación e implementar procesos de mejora continua.

Límites de Procesos: Al evaluar las actividades que se realizan en cada una de las fases del MGP, se advierte que las entradas y salidas están delimitadas de manera parcial, debido a la obsolescencia del *Manual de Organización* de 2022 y a la falta de un Manual de Procedimientos específico y actualizado para la UNSEQ, derivando en que el flujo de las actividades operan con base en mapeos internos no formalizados y en el conocimiento empírico del personal, careciendo de formalidad institucional.

Insumo - Tiempo: Durante los procesos de **Selección, Producción, Distribución y Entrega**, los tiempos de ejecución presentan un

cumplimiento **parcial**. Si bien la etapa de formación inicial se apega a una planificación oficial estructurada con una duración de 5 meses y medio, el flujo logístico del programa no es adecuado en todas sus fases, ya que enfrenta "cuellos de botella" derivados de externalidades institucionales. En el proceso de **Selección**, los tiempos de ejecución se ven afectados por la dependencia con el C3. De acuerdo con la normatividad y los operadores, la emisión de los dictámenes puede demorar desde 30 días hasta un mes y medio. Esta prolongada espera ralentiza la conformación de los "escalones" de cadetes y propicia una deserción temprana, ya que los aspirantes, al no tener certeza, optan por aceptar otras oportunidades laborales en el mercado local antes de iniciar el curso. Por su parte, en los procesos de **Distribución y Entrega**, la oportunidad del pago quincenal no está garantizada por la Secretaría de Seguridad Ciudadana, pues depende estrictamente de los tiempos de revisión fiscal y de la disponibilidad de recursos líquidos (participaciones) de SEFIPLAN. Aunado a esto, cuando ocurren discrepancias transaccionales (como errores de captura en el RFC), los pagos son rechazados en el sistema, activando un protocolo logístico que le otorga a la persona cadete un plazo perentorio de tres días para acudir a su sucursal bancaria y subsanar sus datos.

Insumo - Personal: En los procesos operativos de **Producción, Solicitud, Distribución y Entrega**, el insumo humano es adecuado. El programa supera la obsolescencia y las carencias de sus manuales de organización y procedimientos, mediante un sólido despliegue de personal técnico y operativo idóneo, el cual suple los vacíos normativos con conocimiento empírico y especialización. Para la ejecución de la fase de **Solicitud y Selección**, la instancia ejecutora destina **equipos multidisciplinares específicos para los prefiltros**. Este personal,

integrado minuciosamente por un médico, dos enfermeras, un evaluador físico y una psicóloga, se encarga de validar de forma presencial los criterios de elegibilidad biométricos (tales como la estatura, el Índice de Masa Corporal, la agudeza visual y la ausencia de tatuajes visibles) tanto en las instalaciones de la zona sur como en la base de la zona norte. Dentro de este equipo, destaca la labor del perfil psicológico, el cual realiza entrevistas especializadas para evaluar si la motivación del aspirante se centra genuinamente en la vocación de servicio y la ayuda comunitaria, permitiendo descartar perfiles con intereses inadecuados (como el uso de armas) antes de invertir recursos en evaluaciones posteriores.

Por su parte, el programa cuenta con **personal administrativo especializado dedicado a la integración documental y enlace con el C3**. Este equipo no solo recibe los nueve requisitos básicos estipulados en la convocatoria, sino que es responsable de operar la plataforma de gestión interna que asigna a los aspirantes a la UNSEQ (zona sur) o a la Base Hilat (zona norte). Adicionalmente, asumen la integración de los expedientes que exige el C3, encargándose de recabar, cotejar y subir a la plataforma documentación, como los estados de cuenta bancarios demás requisitos de cada aspirante.

Finalmente, para la fase de **Difusión**, el programa territorializa sus esfuerzos mediante el **apoyo de la Dirección de Comunicación Social y el despliegue de reclutadores en campo**. Mientras que el área de comunicación social asume la responsabilidad de propagar la convocatoria a través de los canales y redes sociales institucionales (como Facebook, Instagram y portal web), el personal logístico de reclutamiento amplía la cobertura territorial asistiendo físicamente a módulos de empleo de la Secretaría del Trabajo y a los eventos gubernamentales itinerantes denominados "Caravanas de la Gobernadora". Este despliegue

en tierra se robustece de manera estratégica con el apoyo operativo de la Policía Rural, cuyos elementos fungen como promotores del programa para garantizar que el acceso a la convocatoria llegue a las comunidades rurales y poblados más alejados del Estado.

Insumo - Financiero: El nivel de cumplimiento del insumo financiero se valora como **parcial**. Por un lado, en su vertiente de subsidio directo, el programa cuenta con un techo presupuestal sólido y aprobado de 33 millones de pesos radicado íntegramente en la Partida 44201 (Becas y otras ayudas para programas de capacitación) para el ejercicio fiscal 2025. Este monto garantiza la suficiencia financiera para cubrir la meta establecida de 400 personas beneficiarias, asegurando la dispersión de un apoyo de 7 mil 500 pesos quincenales por un periodo máximo de 11 exhibiciones (aproximadamente cinco meses y medio) mientras permanecen en el internado.

Sin embargo, el diseño del financiamiento presenta una limitante, el Artículo 36 de las Reglas de Operación del Programa prohíbe textualmente utilizar presupuesto de este programa para "gastos de operación". Al carecer de una modalidad presupuestaria que asigne recursos de gasto corriente, esta restricción desfinancia la logística sustantiva necesaria, comprometiendo y limitando la movilización territorial para el reclutamiento, el traslado de aspirantes a evaluaciones y la operatividad técnica de las áreas que integran los padrones y fungen como enlace con el C3. Debido a que el presupuesto del programa S042 costea exclusivamente la transferencia monetaria de las becas, el sostenimiento integral del internado —lo cual abarca **los gastos de alimentación diaria, alojamiento, equipamiento táctico y los honorarios de los instructores** requeridos para impartir las 1,080 horas de capacitación— depende por completo de la suficiencia presupuestaria

de otros programas concurrentes operados por la Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC) o la UNSEQ. Esta fragmentación constituye una debilidad, pues si los programas paralelos que sostienen la operatividad de la academia sufren algún recorte o insuficiencia presupuestaria, se degradarían las condiciones materiales y de habitabilidad del internado, lo que detonaría de manera inminente la deserción voluntaria de los cadetes, provocando que el programa S042 fracase en sus indicadores de retención por factores presupuestales que escapan totalmente de su propio diseño.

Finalmente, en cuanto al flujo logístico del gasto, la oportunidad en el pago de las becas tampoco recae en el control de los operadores del programa. Aunque la SSC envíe las listas de asistencia a tiempo, la liberación del recurso está supedita a los estrictos tiempos de revisión documental de la SEFIPLAN.

Insumo - Infraestructura: Los procesos operativos de **Producción, Solicitud, Distribución y Entrega**, enfocados en la gestión y transferencia de las becas, el nivel de cumplimiento se valora como **adecuado**, sustentándose en un esquema de gestión primordialmente administrativo e informático.

En cuanto al **equipamiento tecnológico**, el programa logra operar sin contratiempos internos mediante una infraestructura centralizada. Para la fase de **Solicitud** y **Producción**, la dependencia emplea una plataforma de gestión interna que permite capturar los expedientes de los aspirantes y consolidar el padrón. Durante la **Distribución y Entrega**, la infraestructura tecnológica del programa delega su viabilidad a los sistemas financieros de la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN) y a las plataformas bancarias privadas, las cuales son las herramientas

definitivas para ejecutar la dispersión masiva electrónica (SPEI) de los recursos a las cuentas individuales.

Respecto a la **infraestructura física**, al tratarse de un programa de transferencias monetarias, este rubro se valora en términos de la disponibilidad de espacios administrativos funcionales. Para ello, el programa dispone de módulos de atención en la Subsecretaría de Seguridad Ciudadana y de oficinas en la UNSEQ (en la zona sur y en la Base Hilat en la zona norte), los cuales son adecuados para la recepción de la documentación original, la integración de los expedientes y el resguardo físico del acervo probatorio indispensable para el pago (como las listas de asistencia quincenales con firmas autógrafas). No obstante, se identifica una vulnerabilidad logística durante la fase de **Entrega** ante la ocurrencia de incidencias bancarias.

Si bien el modelo de dispersión electrónica centralizado en SEFIPLAN es el mecanismo más eficiente y transparente para el pago de las becas, su protocolo de subsanación es restrictivo para las condiciones de la población beneficiaria. Dado que cualquier error de sintaxis en el RFC o cuenta CLABE detona un rechazo automático del pago, el programa exige a la o el cadete afectado acudir presencialmente a su sucursal bancaria para corregir sus datos en un estricto margen de tres días hábiles. Tomando en consideración que las y los cadetes se encuentran bajo un régimen de internado formativo continuo, este plazo perentorio y la necesidad de desplazarse hacia una sucursal bancaria externa, se convierte en un cuello de botella que condiciona y pone en riesgo la entrega oportuna del apoyo económico.

Articulación de Productos: Al evaluar si las salidas o productos del proceso sirven directamente como insumos funcionales para el proceso

subsecuente, el nivel de cumplimiento se valora como **adecuado**, ya que el programa presupuestario presenta un diseño logístico con una estricta y funcional cadena de dependencia. Las salidas documentales generadas al finalizar cada etapa operativa constituyen insumos para detonar las actividades y procesos subsecuentes. En la transición de la fase de **Selección de personas beneficiarias** a la de **Producción o generación de apoyos**, el producto final emitido por el C3 (consistente en la notificación de los resultados con estatus de "Aprobado") funge como el insumo externo que habilita institucionalmente a la Universidad de Ciencias y Disciplinas de la Seguridad de Quintana Roo (UNSEQ) para admitir a la persona aspirante e incorporarla al curso de Formación Inicial. A partir de la recepción de este documento, se procede a recabar la firma de la Carta Compromiso, formalizando el ingreso de la o el cadete al padrón de beneficiarios. Sin esta salida probatoria del C3, la asignación del apoyo económico queda totalmente paralizada.

Posteriormente, el encadenamiento probatorio más crítico de la operatividad ocurre entre la **Producción** y la **Distribución de los apoyos**. El producto generado cada quince días naturales por la UNSEQ, consistente en las Listas de Asistencia en original, avaladas con las firmas autógrafas de las y los alumnos y de la persona Titular de la unidad, se convierte en el insumo funcional y obligatorio para la Dirección de Recursos Financieros de la Secretaría. Tal como refieren los operadores, únicamente al recibir este insumo físico, el área financiera tiene la facultad de armar la nómina (cruzando la asistencia con los RFC y cuentas bancarias de los expedientes) para poder emitir el oficio de "Solicitud de Pago". Finalmente, este paquete documental completo (que funge como la salida de la Secretaría de Seguridad Ciudadana) se vuelve la entrada ineludible para el proceso de **Distribución** a cargo de la Secretaría de

Finanzas y Planeación (SEFIPLAN). Solo tras la validación documental y fiscal de estos archivos por parte de las áreas de control de SEFIPLAN, se genera el insumo final para la fase de **Entrega**: la autorización en el sistema de caja central que permite ejecutar la dispersión electrónica masiva (SPEI) hacia las cuentas bancarias individuales de cada cadete.

Sistemas de Información: Al evaluar si las plataformas del programa funcionan como fuentes de monitoreo eficientes y están integradas de manera centralizada, el nivel de cumplimiento se valora como **parcial**. En primera instancia se tiene que la Dirección de Planeación concentra el seguimiento financiero y el avance de las metas de atención (400 becas) a través del Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES) y los reportes FESIPPRES. Esta centralización permite a las autoridades fiscalizadoras evaluar el desempeño global de la intervención de forma estandarizada.

Sin embargo, a nivel de la operación en campo, **los sistemas no están integrados de manera centralizada**, pues el registro inicial de aspirantes y su asignación a sedes se captura en una plataforma de gestión interna de la dependencia; no obstante, este sistema no es interoperable con la plataforma del C3. En consecuencia, el personal administrativo debe extraer, integrar y cargar manualmente los expedientes digitalizados (como reportes de buró de crédito y estados de cuenta) en un segundo sistema externo para programar las evaluaciones.

De igual forma, la fase de **Producción y Entrega de los apoyos** carece de automatización y centralización interna. La trazabilidad de la asistencia de los cadetes se realiza mediante documentos físicos y firmas autógrafas, los cuales deben transcribirse a archivos Excel, para armar la base de datos de cuentas CLABE y RFC. Finalmente, el programa depende

por completo de los sistemas financieros de la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN) y del Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI) para ejecutar y verificar la transferencia de los recursos, lo que traslada el control y monitoreo de los datos finales de pago a plataformas externas a la Secretaría de Seguridad Ciudadana.

Coordinación Institucional: La operatividad del programa demuestra una articulación efectiva. La Secretaría de Seguridad Ciudadana se coordina operativamente con la Secretaría de Gobernación (de quien depende el C3) para programar las evaluaciones de control de confianza de los aspirantes. En el rubro administrativo, el trámite financiero se triangula obligatoriamente con la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN) para la recepción del paquete documental, la revisión fiscal, la radicación de fondos y la ejecución masiva del pago electrónico (SPEI) hacia los bancos. Asimismo, el diseño base implicó mesas de validación con la Agencia de Transformación Digital y SAPGOB.

Pertinencia: El nivel de cumplimiento se valora como **parcial**. Al evaluar si los procesos logísticos del Modelo General de Procesos (MGP) responden adecuadamente al contexto socioeconómico y territorial del Estado, se identifican tanto aciertos de adaptación operativa como barreras restrictivas.

Por un lado, los procesos de **Difusión, Solicitud y Selección de personas beneficiarias** muestran una adecuada pertinencia territorial y sociodemográfica, pues para responder a las características de la geografía del Estado y evitar costos de traslado a las personas aspirantes, la dependencia descentralizó la recepción de documentos y la aplicación de los prefiltros, operando estratégicamente en dos sedes territoriales: la UNSEQ para atender a la zona sur y la Base Hilat en Cancún para la zona

norte. Asimismo, el proceso de reclutamiento "tropicalizó" pertinentemente sus criterios de elegibilidad, reduciendo el requisito de estatura mínima (1.48 m para mujeres y 1.53 m para hombres) para adaptarse a la realidad antropométrica de la población del sureste, mitigando así una barrera de exclusión. En materia de cobertura, el proceso de difusión responde al contexto territorial al apoyarse en los elementos de la Policía Rural para hacer llegar la convocatoria a las comunidades más alejadas.

Por otro lado, la operación del programa carece de pertinencia en otros rubros críticos. En el proceso de **Difusión**, no se cuenta con materiales ni convocatorias traducidas a la lengua maya, lo que no responde al contexto cultural y lingüístico de diversas comunidades indígenas de la entidad, generando asimetrías de información. Por su parte, en el proceso de **Entrega de apoyos**, el protocolo logístico de la dependencia ante incidencias de dispersión bancaria carece de pertinencia socioeconómica: exigir a una persona cadete —quien asume un alto costo de oportunidad al confinarse en un internado durante seis meses sin percibir otros ingresos— que se traslade con sus propios recursos hacia una sucursal bancaria externa en un plazo limitado de tres días, es una medida que ignora por completo sus restricciones de movilidad y su vulnerabilidad económica temporal.

Importancia Estratégica: El nivel de cumplimiento se valora como **adecuado**. Se advierte que la ejecución de sus distintas fases logísticas resulta fundamental e indispensable para materializar los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2023-2027 y del ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas). Específicamente, la ejecución de los procesos de **Difusión, Solicitud y Selección** reviste una alta importancia estratégica, ya que su operatividad da cumplimiento directo a la Línea de Acción

2.9.1.16 del PED, la cual mandata "Reclutar y seleccionar a Personas Aspirantes para pertenecer a la Policía Estatal Preventiva, que acrediten los filtros de evaluación teórico y práctico". De igual manera, la rigurosidad operativa al triangular la fase de **Selección** con el C3 constituye un subproceso estratégico ineludible para garantizar la probidad y depuración del futuro estado de fuerza policial de la Entidad.

Por su parte, la articulación de los procesos de **Producción, Distribución y Entrega** —cuyo flujo está condicionado estrictamente a la validación de las listas de asistencia quincenales elaboradas por la UNSEQ— conforma el engranaje operativo estratégico mediante el cual la dependencia logra contener la deserción durante las 1,080 horas de formación en modalidad de internado. Es decir, el desarrollo condicionado y eficiente de esta cadena de subprocesos es la herramienta estratégica que permite asegurar la permanencia en las aulas, concretar la graduación de los cadetes e incrementar el número de policías avalados con el Certificado Único Policial (CUP).

Satisfacción de personas beneficiarias: Al evaluar si el programa cuenta con mecanismos vigentes y sistemáticos para medir la satisfacción de la población beneficiaria respecto a los procesos operativos de Solicitud, Distribución, Entrega y Seguimiento a la Población Atendida, el nivel de cumplimiento se valora como **parcial**.

Por un lado, la dependencia sí cuenta con mecanismos generales de retroalimentación. Físicamente, dispone de buzones de sugerencias, ética y género instalados en la academia, los cuales funcionan como un canal oficial para la recepción de quejas o comentarios. Asimismo, la instancia ejecutora aplica de manera sistemática una "encuesta de salida" al finalizar el internado, la cual ha permitido implementar mejoras directas

en rubros como el servicio de comedor, alojamiento y atención de enfermería.

Sin embargo, al enfocar el análisis estrictamente en los procesos logísticos y financieros del apoyo económico (la beca), se identifica un vacío en la medición. Las y los operadores del programa reconocen que la encuesta de salida actual está orientada casi en su totalidad a evaluar el desempeño docente y la calidad de la capacitación policial, invisibilizando la evaluación de la gestión de la beca.

Al no contar con preguntas específicas que evalúen si el proceso de **Solicitud** documental fue ágil, si la **Distribución y Entrega** de los siete mil quinientos pesos quincenales fue oportuna, o si el **Seguimiento** brindado ante rechazos bancarios fue adecuado, el programa carece de información estructurada sobre la satisfacción de las y los cadetes respecto a estos procesos administrativos. Esta omisión limita la capacidad de la Secretaría de Seguridad Ciudadana para detectar "cuellos de botella" desde la óptica del usuario e implementar un proceso de mejora continua enfocado en la gestión financiera del subsidio.

Cuellos de botella: A lo largo de los subprocesos y actividades identificadas y alineadas a las nueve fases del MGP, la intervención presenta debilidades que afectan su eficiencia logística y administrativa:

En las fases de **Planeación y Difusión**, la fluidez operativa se encuentra limitada desde su diseño por una restricción financiera, en virtud de que en las Reglas de Operación se prohíbe el uso de la Partida 44201 para "gastos de operación". Esta restricción desfinancia la logística sustantiva necesaria, comprometiendo y limitando los esfuerzos de movilización territorial del personal para el reclutamiento. Aunado a esto, existe un

vacío normativo de origen, ya que el programa opera bajo un *Manual de Organización* obsoleto (datado en 2022) que no refleja las atribuciones jurídicas de la actual Secretaría de Seguridad Ciudadana ni de la UNSEQ vigentes en 2025, obligando a que la secuencia de actividades dependa del conocimiento empírico del personal.

En las fases de **Solicitud** y **Selección de personas beneficiarias**, se identifica que, a nivel tecnológico, la plataforma de gestión interna de la dependencia carece de interoperabilidad con los sistemas del C3, obligando al personal administrativo a realizar actividades de carga manual de expedientes, que además contiene información de datos personales. A nivel logístico, la estricta dependencia de los tiempos externos de evaluación del C3 genera un cuello de botella en la emisión de los dictámenes demora entre 30 y 45 días, generando un "embudo" que retrasa la integración de los escalones formativos y propicia que los aspirantes, ante la incertidumbre, deserten del proceso de manera anticipada hacia el sector privado.

En las fases de **Distribución** y **Entrega**, la fluidez de los pagos quincenales podría interrumpirse por los rechazos bancarios, ocasionados primordialmente por errores de captura de los cadetes en su RFC o cuenta CLABE. Esta situación detona el cuello de botella para las personas beneficiarias, pues el protocolo institucional le otorga al cadete un margen perentorio de tres días hábiles para acudir presencialmente a su sucursal bancaria a subsanar el error. Al encontrarse confinados en modalidad de internado, este obstáculo restringe la oportunidad en la entrega de su único apoyo de subsistencia.

En las fases de **Seguimiento de la población beneficiaria y monitoreo de apoyos**, y **Control Interno**, el proceso de evaluación y reporte de resultados se realiza a través de la plataforma estatal SIPPRES, la cual dificulta las acciones en estos ámbitos, derivados de inconsistencias en las Fichas de Indicadores (lo cual se abordó a profundidad en la sección III de esta evaluación). La presencia de fórmulas aritméticas erróneas (como multiplicar las metas operativas por 100,000 en vez de 100) y unidades de medida contradictorias en los documentos oficiales bloquean la trazabilidad y fiscalización del sistema, imposibilitando un flujo transparente en la rendición de cuentas.

IV. 4 Grado de Consolidación Operativa

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 la tabla que se muestra en el anexo 3 del presente informe.

El **Programa S042** obtuvo **14 puntos de un máximo de 30 posibles**, ubicando su grado de consolidación operativa en un nivel **Bajo (46.6 por ciento)**. A continuación, se explican detalladamente los hallazgos por cada elemento evaluado respecto a sus atributos de calidad:

En cuanto al criterio de **Normatividad**, el cumplimiento no es suficiente. Si bien el programa rige sus convocatorias mediante Reglas de Operación vigentes, el andamiaje legal interno es obsoleto. La dependencia trabaja con un *Manual de Organización* desactualizado (datado el 14 de septiembre de 2022) correspondiente a la extinta Secretaría de Seguridad Pública, delegando la responsabilidad formativa a la antigua "Academia Estatal". Al carecer de manuales de procedimientos oficializados que reconozcan jurídicamente a la actual Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC) y a la Universidad de Ciencias y Disciplinas de la Seguridad (UNSEQ), se generan importantes vacíos jurídicos en la asignación oficial de las facultades institucionales vigentes para ejecutar el programa.

Respecto al **Conocimiento** del programa, se observó una eficiencia adecuada en el personal, pero basada estrictamente en la práctica empírica. Las y los operadores conocen profundamente la operatividad del programa y sus requisitos a partir de lo estipulado en las Reglas de Operación y su propia experiencia en campo. Sin embargo, al no contar

con un manual de procedimientos formal que dicte el paso a paso, el conocimiento técnico recae excesivamente en las personas en turno, lo que vuelve al programa vulnerable a perder su memoria institucional y curva de aprendizaje ante una eventual rotación de funcionarios.

En el elemento de **Estandarización**, el programa logra una eficiencia adecuada, aunque de manera informal. En la práctica, se logra homogeneizar la atención descentralizando los procesos en dos sedes estructuradas (la UNSEQ en la zona sur y la Base Hilat en la zona norte) y sometiendo a todos los aspirantes a los mismos prefiltros médicos y físicos. Asimismo, la tercerización obligatoria de las pruebas a través del C3 y el pago de las becas vía SPEI centralizado en SEFIPLAN garantizan una estandarización operativa de facto, aunque esto obedece a directrices de dependencias externas y no a manuales internos de la SSC.

Para el criterio de **Monitoreo**, la oportunidad y pertinencia del seguimiento se valoran como deficientes. Aunque la dependencia captura sus metas de manera centralizada en la plataforma estatal SIPPRES, los indicadores de la MIR tienen inconsistencias. El análisis a las Fichas Técnicas bajo la metodología CREMAA evidenció que se evalúan factores ajenos al control de la dependencia (como la aprobación de los aspirantes en el C3 en lugar de medir el desempeño logístico de los operadores) y contienen fórmulas matemáticas erróneas, como multiplicar las metas operativas por 100,000 en vez de 100. Estas deficiencias impiden que el programa cuente con un monitoreo oportuno y confiable de sus resultados reales.

Sobre la **Mejora continua**, la capacidad de la institución para perfeccionar la política pública mediante mecanismos pertinentes es muy limitada. Si bien se cuenta con buzones físicos institucionales y se

aplica una "encuesta de salida" al finalizar el internado, la propia dependencia reconoce que estos instrumentos evalúan el desempeño de los docentes y la calidad de las instalaciones. Al omitir preguntas específicas sobre la agilidad del trámite documental, la oportunidad del pago quincenal y la calidad del seguimiento a los rechazos bancarios, el programa no recaba información útil desde la óptica de las y los cadetes para mejorar su propia gestión administrativa y financiera.

Finalmente, en el rubro de **Medios de verificación**, el diseño carece de la pertinencia necesaria para garantizar una transparencia proactiva, las ligas web reportadas dirigen al portal genérico de la dependencia (ssc.qroo.gob.mx) y no al repositorio exacto de los indicadores, lo que impone barreras de navegación y dificulta el escrutinio ágil por parte de la ciudadanía y las entidades fiscalizadoras.

En conclusión, aunque el Programa Presupuestario S042 logra ejecutar con eficacia la entrega del estímulo económico en el territorio, requiere transitar hacia la actualización y formalización de su marco normativo interno (SSC y UNSEQ), corregir el diseño matemático y lógico de sus métricas en la MIR, e implementar instrumentos de retroalimentación específicos sobre el trámite de la beca, a fin de poder formalizar, blindar jurídicamente y mejorar continuamente sus procesos logísticos hacia el futuro.

IV. 5 Síntesis del análisis de procesos

El análisis integral de los procesos logísticos del **Programa S042** revela una intervención que logra ejecutar físicamente sus procesos en el territorio para transferir el estímulo económico, pero con debilidades normativas y presenta externalidades logísticas que merman su eficiencia administrativa.

Por un lado, la principal fortaleza del programa radica en su capacidad de adaptación territorial y estandarización práctica. Los procesos de difusión y reclutamiento se han descentralizado de manera pertinente en dos sedes (la UNSEQ para la zona sur y la Base HILAT para la zona norte), flexibilizando los criterios de estatura mínima para ajustarse a la antropometría local y apoyándose en la Policía Rural para llevar la convocatoria a comunidades alejadas. Asimismo, el programa logra una estandarización operativa delegando funciones clave a plataformas y entes externos, tales como la rigurosa evaluación de perfiles a cargo del C3 y la dispersión electrónica masiva (vía SPEI) centralizada en los sistemas de la SEFIPLAN.

Sin embargo, esta profunda dependencia con actores externos, sumada a la falta de un andamiaje legal actualizado, genera las siguientes debilidades en la articulación de sus procesos:

Vacío Normativo y Restricción Operativa: La operatividad diaria del programa recae en el conocimiento empírico del personal, al no contar con manuales oficializados que reconozcan a la actual Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC) y a la UNSEQ, se genera un vacío en las facultades vigentes. Aunado a esto, el Artículo 36 de las Reglas de

Operación prohíbe el uso de recursos para "gastos de operación", lo que desfinancia la logística de campo necesaria para el reclutamiento y el traslado de aspirantes.

Cuellos de Botella por Dependencia Externa: La falta de interoperabilidad tecnológica entre la plataforma de la SSC y los sistemas del C3 obliga a reprocesos manuales y lentos para cargar los expedientes de los aspirantes. Además, la espera prolongada de los dictámenes del C3 (de 30 a 45 días) genera un embudo logístico que propicia la deserción temprana hacia el sector privado ante la incertidumbre laboral.

Ceguera Evaluativa y Métricas Deficientes: El seguimiento de las metas en el SIPPRES enfrenta obstáculos estructurales debido a errores de diseño en las Fichas de Indicadores (CREMA), donde se aplican fórmulas erróneas que dificultan la correcta fiscalización y transparencia del programa. A la par, el programa no cuenta con instrumentos pertinentes para la mejora continua; la "encuesta de salida" evalúa a los docentes y las instalaciones, pero omite recabar la satisfacción de las y los cadetes sobre la agilidad documental y la oportunidad en el pago de su beca.

En conclusión, aunque el Programa Presupuestario S042 cumple estratégicamente con la captación de aspirantes y la entrega del recurso para contener la deserción policial, requiere transitar hacia la actualización y formalización de sus manuales normativos (SSC y UNSEQ), rediseñar con empatía socioeconómica sus protocolos de atención ante rechazos bancarios, y corregir de fondo los errores matemáticos de sus indicadores, a fin de blindar jurídicamente sus procesos logísticos hacia el futuro.

IV. 6 Recomendaciones del análisis de procesos

Con base en los hallazgos documentados durante el mapeo de actividades (IV.1), la valoración operativa (IV.3), la determinación del grado de consolidación (IV.4) y la síntesis general (IV.5), se formulan las siguientes recomendaciones. Estas acciones están orientadas a solventar los vacíos normativos, mitigar los cuellos de botella por dependencias externas, dotar de pertinencia socioeconómica a la entrega de los apoyos y perfeccionar los instrumentos de retroalimentación de la intervención:

1. Actualizar y oficializar el marco normativo interno: Elaborar, validar y publicar el Reglamento Interior, Manual de Organización y Manual de Procedimientos alineados a la estructura orgánica vigente de la Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC) y la Universidad de Ciencias y Disciplinas de la Seguridad (UNSEQ).

2. Garantizar la viabilidad financiera de las actividades sustantivas: Modificar el Artículo 36 de las Reglas de Operación o gestionar un mecanismo financiero complementario que dote de suficiencia presupuestaria a la logística de campo. Esto permitirá cubrir los gastos operativos de las áreas de reclutamiento territorial y el traslado de aspirantes, los cuales actualmente se encuentran restringidos normativamente, generando una alta vulnerabilidad para la operación sustantiva del programa.

3. Rediseñar el protocolo bancario con pertinencia socioeconómica: Establecer, en coordinación con SEFIPLAN y las entidades bancarias comerciales, un mecanismo institucional ágil que flexibilice el margen actual de tres días hábiles otorgado a los cadetes para subsanar rechazos de pago por errores en el RFC o cuenta CLABE. Se sugiere brindar acompañamiento institucional o facilidades logísticas de

traslado, reconociendo que las personas beneficiarias se encuentran bajo una modalidad de internado y carecen de ingresos adicionales para costear movilizaciones de emergencia. Específicamente, **se sugiere gestionar un convenio institucional con las entidades financieras para habilitar módulos de atención bancaria *in situ*** (dentro de las instalaciones de la UNSEQ) durante los periodos críticos de pago y corrección de datos.

4. Fomentar la interoperabilidad y agilizar tiempos de respuesta:

Desarrollar mesas de trabajo interinstitucionales con el C3 para automatizar la transferencia digital de los expedientes de las y los aspirantes mediante sistemas compatibles, eliminando la actual carga manual. Asimismo, es prioritario establecer acuerdos para reducir la espera de 30 a 45 días en la emisión y entrega de dictámenes del C3 a la institución, mitigando con ello la deserción temprana de aspirantes.

5. Implementar instrumentos integrales de retroalimentación y pertinencia cultural: Diseñar e incluir apartados específicos en las actuales encuestas de salida para medir la satisfacción de las y los cadetes respecto a la agilidad del trámite documental, la atención brindada y la oportunidad en el pago de su beca económica. A la par, para garantizar el acceso a la información en comunidades con rezago, se sugiere institucionalizar la generación de materiales de difusión de la convocatoria traducidos a la lengua maya.

6. Sistematizar la información operativa para retroalimentar la planeación y el diagnóstico: Formalizar un mecanismo institucional para registrar, categorizar y analizar los motivos reales de deserción (bajas voluntarias o disciplinarias) de las y los cadetes. Durante el levantamiento de información, se constató que la dependencia posee datos sobre las

causas de abandono, pero no los utiliza para integrar su diagnóstico anual. Aprovechar esta información interna generada por la propia institución permitirá corregir la falla de origen en el diseño del programa — redefiniendo el problema central hacia la "elevada deserción" en lugar de la escasa presencia policial— y garantizará un ciclo de mejora continua basado en evidencia real.

V. Matriz de análisis de género

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

La **Matriz de Análisis de Género**, evalúa las **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.

En la etapa de **Planeación**, se tiene que el diagnóstico y el árbol de problemas omiten el análisis del costo de oportunidad y la carga de cuidados no remunerados que asumen las mujeres como factores clave

de la deserción de las cadetes que no completan su instrucción. Además, no existen servicios de guardería o ludoteca en la UNSEQ para las cadetes madres de familia. En cuanto a la **Difusión**, la concentración en redes sociales y la ausencia de materiales en lengua maya generan asimetrías de información que limitan el acceso a mujeres en comunidades rurales e indígenas.

En las fases de **Solicitud** y **Selección**, aunque los filtros de ingreso (médicos y C3) son imparciales, las condiciones inherentes del adiestramiento táctico imposibilitan la participación de mujeres embarazadas, y actualmente el programa carece de un protocolo formal de "reserva de plaza" para estos casos. Asimismo, el sistema de información no sistematiza ni cruza los motivos de baja voluntaria con las cargas de cuidado.

Respecto de las etapas de **Distribución** y **Entrega**, se tiene que, si bien el pago electrónico (SPEI) evita costos de traslado, el protocolo que otorga solo tres días para acudir físicamente al banco a solucionar rechazos de cuenta representa una carga logística que podría impactar con mayor profundidad a las jefas de hogar que son el sustento único de sus hogares.

En relación las fases de **Seguimiento de personas beneficiarias y monitoreos de apoyos**, y **Control Interno**, se advierte que los indicadores de la MIR miden metas agregadas y la "encuesta de salida" omite recabar la percepción de las cadetes sobre posibles conductas de acoso o discriminación durante la formación. En control interno, aunque se cuenta con buzones físicos, se requiere habilitar canales digitales de

denuncia anónima y acelerar la oficialización del protocolo interno contra el hostigamiento sexual.

V.1 Grado de Transversalización de la Perspectiva de Género

En continuación con lo anterior, se incorpora un análisis de **transversalización de la perspectiva de género** en la operación del Programa, el cual se examina a través de la presencia y cumplimiento de **cuatro dimensiones** institucionales (anexo cinco). Estos elementos evaluados son: el **diagnóstico con enfoque de género**, la infraestructura de un **padrón desagregado** por sexo, la existencia de **acciones afirmativas** y el diseño de los **indicadores de la MIR²**.

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

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

² El diseño metodológico de la Cédula de Valoración (anexo 5) es de elaboración propia de la instancia evaluadora, con base en los parámetros de análisis institucional del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES, 2020) y las directrices de la guía sobre transversalización de la perspectiva de género en la producción estadística de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024).

El **Programa S042** obtuvo un puntaje de **2.5 de un máximo de 4 puntos posibles**. De acuerdo con los parámetros de la evaluación, este resultado ubica a la intervención con un nivel de madurez **Mediano (62.5 por ciento)** en materia de transversalización de género.

Este porcentaje refleja que el programa cuenta con una sólida trazabilidad estadística de su padrón y ha implementado acciones afirmativas operativas para no obstaculizar el reclutamiento femenino, pero presenta áreas de oportunidad para formalizar estas necesidades de en su diagnóstico oficial, en sus protocolos de protección y en las métricas de su MIR. A continuación, se detalla la justificación para cada una de las dimensiones evaluadas:

Respecto al **Diagnóstico con enfoque de género**, se determinó un cumplimiento parcial. Si bien las Reglas de Operación declaran la igualdad de oportunidades como un principio rector y, en la práctica, las y los operadores reconocen que el apoyo económico es vital para evitar la deserción de las madres jefas de familia, el documento de Diagnóstico y el Árbol de Problemas del programa omiten analizar y documentar la carga de cuidados no remunerados o la vulnerabilidad económica de las mujeres como causas estructurales formales del abandono de la formación policial. Aunado a esto, durante las entrevistas institucionales las y los operadores expresaron que sí llevan un registro del "motivo de la baja"; sin embargo, actualmente no tienen estudiado ni diagnosticado qué factores explican realmente la deserción, ni para hombres ni para mujeres. Esta información representa una oportunidad de examinar si el abandono del Programa afecta en mayor medida a las mujeres y por qué motivos. Como consecuencia directa de no incorporar estos elementos desde el diagnóstico, el Programa no diseñó mecanismos formales ni brindó apoyos complementarios que atiendan las características o

vulnerabilidades específicas de las mujeres en general; muestra de ello es la ausencia de protocolos de protección o "reserva de plaza" para las aspirantes que notifiquen un embarazo ante las exigencias del adiestramiento táctico, así como la carencia de espacios de cuidado infantil para apoyar a las madres durante el periodo de internamiento.

En cuanto al **Padrón desagregado por sexo**, la intervención cumple, representando su principal fortaleza institucional. Gracias a sus sistemas de información y bases de datos, la dependencia logra registrar, cuantificar y reportar con exactitud cuántas mujeres y hombres reciben la beca. Además, registran los motivos de baja cuando los cadetes renuncian al Programa.

Al evaluar las **Acciones afirmativas u operación inclusiva**, el Programa alcanza un cumplimiento parcial. Por un lado, destacan iniciativas para promover el acceso femenino al Programa, como la flexibilización de la estatura mínima exigida (reduciéndola a 1.48 metros para las aspirantes), la habilitación de dormitorios exclusivos en el internado y la facilidad logística para que las cadetes conserven otros programas sociales orientados a jefas de hogar (como "Mujeres Poder"). No obstante, persisten áreas de oportunidad importantes: no existen protocolos oficiales de "reserva de plaza" para proteger a las aspirantes que notifiquen un embarazo durante las pruebas de ingreso, ni se cuenta con espacios de cuidado infantil para apoyar a las madres durante su periodo de internamiento.

Finalmente, los **Indicadores de género en la MIR** presentan un nivel de cumplimiento parcial debido a deficiencias en su diseño metodológico. Aunque los documentos de planeación presupuestal desglosan las metas físicas por sexo, las fórmulas matemáticas

establecidas en las Fichas de Indicadores (tanto a nivel Componente como Actividad) miden la entrega de becas de manera generalizada y neutra. En este sentido, el programa carece de un indicador cualitativo estratégico en el nivel Propósito que le permita evaluar comparativamente si las mujeres logran mayores tasas de permanencia o graduación que los hombres, lo cual resulta indispensable para medir el verdadero impacto del subsidio en la reducción de brechas sociales. Para transitar de la contabilización demográfica a una medición de equidad, se propone incorporar en la MIR métricas como:

- Brecha de deserción en la formación inicial: Un indicador que compare directamente la tasa de abandono entre mujeres y hombres a lo largo del internado, permitiendo identificar si persisten asimetrías de género que expulsen a las cadetes.
- Tasa de abandono atribuible a factores de cuidado o familiares desagregada por sexo: Aprovechando que la dependencia ya registra los motivos de baja, este indicador mediría qué porcentaje de las deserciones femeninas obedece específicamente a incompatibilidades con labores de cuidado no remunerado frente a las de los hombres.
- Tasa de conclusión exitosa de mujeres jefas de familia: Orientado a medir el impacto real del programa como igualador socioeconómico, calculando la proporción de jefas de hogar que logran graduarse gracias al respaldo financiero de la beca, frente al total de su generación.

V.2 Síntesis del análisis de género

La evaluación integral de la perspectiva de género, derivada de la aplicación de la Matriz de Análisis y la valoración de las dimensiones de transversalización, revela que el Programa tiene contrastes: por un lado, ha impulsado estrategias prácticas para facilitar el ingreso de las mujeres, pero por otro, presenta debilidades en la formalización de estas necesidades dentro de sus diagnósticos, protocolos y esquemas de seguimiento.

Como principales **fortalezas**, el programa cuenta con una sólida capacidad estadística que le permite desagregar su padrón con exactitud. Operativamente, su mayor acierto es la implementación de acciones afirmativas derribar barreras de acceso, destacando la adaptación del perfil físico que redujo la estatura mínima a 1.48 metros para las aspirantes de la región. Asimismo, la dependencia fomenta la inclusión al permitir que las cadetes mantengan apoyos concurrentes (como el programa "Mujeres Poder"), al habilitar infraestructura habitacional exclusiva en el internado, y al flexibilizar los permisos de salida por horas para que las madres puedan conciliar su formación con el cuidado de sus hijos.

Sin embargo, estas fortalezas prácticas se ven opacadas por debilidades logísticas que imponen **barreras y asimetrías** que impactan desproporcionadamente a las mujeres:

- **Omisión del ámbito de género en la planeación:** El Diagnóstico y el Árbol de Problemas no profundizan la carga de cuidados no remunerados ni la vulnerabilidad económica como causas raíz de la deserción. Además, aunque registran los motivos de baja, no

analizan estadísticamente si el abandono afecta más a las mujeres por factores familiares. Como consecuencia del diseño, no existen mecanismos que atiendan necesidades específicas, tales como servicios de guardería o ludoteca en la universidad para las cadetes madres de familia.

- **Falta de protocolos de protección:** Las condiciones de riesgo físico del adiestramiento táctico imposibilitan la participación de mujeres embarazadas, pero la dependencia carece de un protocolo normado de "reserva de plaza" para proteger sus derechos de ingreso a futuro.
- **Carencia de métricas y evaluación con perspectiva de género:** La MIR del Programa no incorpora métricas que comparen la retención o graduación distinguiendo por sexos. Paralelamente, la "encuesta de salida" del internado omite recabar la experiencia de las mujeres respecto a posibles violencias o acoso, y el protocolo interno en la materia aún se encuentra en reestructuración.

V.3 Recomendaciones en materia de género

Para mitigar las brechas identificadas e incorporar la perspectiva de género en la operación del Programa, se emiten las siguientes recomendaciones:

1. Formalizar el enfoque de género en el diagnóstico: Integrar en el Diagnóstico oficial y en el Árbol de Problemas el análisis del costo de oportunidad y la carga de cuidados no remunerados que asumen las mujeres. Asimismo, habilitar un catálogo en la base de datos para cruzar y analizar los motivos de deserción por sexo, permitiendo generar estrategias basadas en evidencia.

2. Crear un protocolo de "reserva de plaza" por embarazo: Diseñar y publicar normativamente un protocolo claro de actuación para las aspirantes que notifiquen un embarazo durante el proceso de selección o adiestramiento táctico, a fin de que puedan posponer y retomar su formación sin ser descartadas definitivamente.

3. Ampliar la infraestructura de cuidados: Analizar la viabilidad técnica y financiera para establecer convenios interinstitucionales que permitan el acceso a ludotecas, guarderías o estancias infantiles para los hijos de las cadetes madres de familia durante su periodo de internado.

4. Rediseñar los indicadores de la MIR con perspectiva de género: Se sugiere reformular la MIR integrando métricas como la *Brecha de deserción en la formación inicial* (comparando tasas de abandono entre hombres y mujeres) y la *Tasa de conclusión exitosa de mujeres jefas de familia*, para evaluar el verdadero impacto del programa como igualador social.

5. Fortalecer el control interno y promover acciones para erradicación de violencias: Acelerar la aprobación y publicación del Protocolo Interno contra el Hostigamiento y Acoso de la UNSEQ. Paralelamente, se debe rediseñar la encuesta de salida del programa para integrar módulos específicos que evalúen la percepción de seguridad física de las mujeres, sumado a la implementación de canales digitales de denuncia anónima.

VI. Hallazgos y resultados

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

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

Estas recomendaciones se desglosan en el cuadro 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 4: Recomendaciones.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
1. El diagnóstico presenta una relación causal invertida, señalando la escasa presencia policial como causa de la falta de	Rediseñar el Árbol de Problemas estableciendo como problema central la elevada deserción durante la formación inicial,	Normativo	Alta	Dirección de Planeación	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
recursos de los aspirantes.	reconociendo su naturaleza multicausal.				
2. La cuantificación de poblaciones carece de una metodología clara, desagregación geográfica, ni capas de vulnerabilidad estimadas formalmente.	Implementar un lineamiento técnico para delimitar y territorializar las poblaciones, cruzando datos de zonas de marginación y déficit policial.	Normativo	Alta	Dirección de Planeación	No aplica.
3. El programa carece de proyecciones demográficas y financieras multianuales que aseguren la viabilidad de la atención hasta el cierre de la administración en 2027.	Desarrollar e integrar una estrategia de cobertura y proyección financiera multianual en los documentos rectores hasta el 2027.	Organizacional	Media	Dirección de Planeación	No aplica.
4. Existen inconsistencias en la Matriz de Indicadores (MIR), desvinculación entre Componente y Propósito, y fórmulas de indicadores erróneas en su cálculo (ej. multiplicar por 100,000).	Reestructurar la MIR para enfocar el Propósito en la conclusión del curso formativo, ajustar la sintaxis de actividades y corregir las métricas e indicadores.	Normativo	Alta	Dirección de Planeación	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
5. El Artículo 36 de las Reglas de Operación prohíbe erogar gastos de operación, desfinanciando actividades logísticas sustantivas de campo y reclutamiento territorial.	Modificar las Reglas de Operación (ROP) o gestionar mecanismos financieros para dotar de suficiencia presupuestaria a la logística de campo.	Normativo	Alta	Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC)	No aplica.
6. El andamiaje legal interno es obsoleto, utilizando un Manual de Organización de 2022 que no reconoce jurídicamente a la actual SSC ni a la UNSEQ.	Actualizar y oficializar el Reglamento Interior, Manual de Organización y Manual de Procedimientos alineados a la estructura orgánica vigente.	Normativo	Alta	Despacho de la SSC / UNSEQ	No aplica.
7. El plazo estricto de tres días para que los cadetes internados subsanen rechazos bancarios (SPEI) en sucursales externas carece de pertinencia socioeconómica.	Rediseñar el protocolo bancario gestionando convenios para habilitar módulos de atención <i>in situ</i> en la UNSEQ y flexibilizar los plazos.	Organizacional / Operativo	Alta	SEFIPLAN / UNSEQ	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
8. La falta de interoperabilidad tecnológica con el C3 obliga a reprocesos manuales y genera demoras (30-45 días) que propician deserciones tempranas de los aspirantes.	Fomentar mesas de trabajo interinstitucionales con el C3 para automatizar la transferencia de expedientes y agilizar la emisión de dictámenes.	Tecnológico / Organizacional	Alta	Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC) / C3	No aplica.
9. La "encuesta de salida" evalúa a docentes e instalaciones, pero omite recabar la agilidad documental, la oportunidad del pago y no hay difusión en lengua maya.	Rediseñar las encuestas de salida para evaluar la gestión administrativa de la beca e institucionalizar la difusión de convocatorias en lengua maya.	Operativo	Media	UNSEQ / SSC	No aplica.
10. El diagnóstico y árbol de problemas omiten analizar el costo de oportunidad y la carga de cuidados no remunerados como causas de deserción femenina.	Formalizar el enfoque de género en el diagnóstico, analizando la carga de cuidados e integrando un catálogo para cruzar motivos de deserción por sexo.	Normativo / Operativo	Alta	Dirección de Planeación	Visibiliza las causas estructurales de abandono femenino basadas en evidencia real.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
11. Las condiciones del adiestramiento o imposibilitan la participación de mujeres embarazadas y se carece de un protocolo formal de protección para ellas.	Crear, diseñar y publicar normativamente un protocolo de "reserva de plaza" para las aspirantes que notifiquen un embarazo durante el proceso.	Normativo	Alta	UNSEQ / SSC	Protege los derechos de ingreso a futuro de las mujeres gestantes, evitando que sean descartadas.
12. El programa carece de espacios de cuidado infantil, guarderías o ludotecas para apoyar a las cadetes madres de familia durante su internamiento.	Analizar la viabilidad técnica y financiera para establecer convenios interinstitucionales que brinden acceso a ludotecas o guarderías.	Organizacional	Media	UNSEQ	Facilita la retención y la conclusión formativa de las cadetes que son madres de familia.
13. Las fórmulas de los indicadores en la MIR miden la entrega de becas de forma generalizada, careciendo de métricas para comparar la retención por sexo.	Rediseñar los indicadores integrando métricas cualitativas como la <i>Brecha de deserción</i> y la <i>Tasa de conclusión exitosa de mujeres jefas de familia</i> .	Normativo	Alta	Dirección de Planeación	Permite evaluar el verdadero impacto del programa como mecanismo igualador socioeconómico.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
14. Existe demora en oficializar el protocolo contra el hostigamiento, y las encuestas de salida no evalúan conductas de acoso o discriminación de género.	Acelerar la publicación del Protocolo contra el Hostigamiento, implementar canales digitales de denuncia anónima y rediseñar la encuesta de salida.	Normativo / Operativo	Alta	UNSEQ / Control Interno	Previene, evalúa y sanciona conductas de violencia, acoso y discriminación durante la formación inicial.

Fuente: Elaboración propia.

Derivado del análisis **al diseño, la operatividad y la perspectiva de género** del Pp S0042, se emitieron **14 recomendaciones**. Estas propuestas tienen como propósito fundamental solventar los cuellos de botella detectados para mejorar sustancialmente el desempeño de la intervención gubernamental. Asimismo, cada una de estas directrices fue estructurada garantizando su estricto apego a los **seis** criterios de calidad exigidos por los Términos de Referencia, tal como se detalla a continuación:

En la **recomendación uno**, referente a rediseñar el Árbol de Problemas, se cumple con la **Relevancia** al enfocarse en la atención de problemáticas del Programa, modificando la redacción que señala la presencia de policías como causa. Posee **Viabilidad** para ejecutarse mediante trabajo de oficina con los recursos de personal de la dependencia. Cumple con la **Claridad**, de modo que la propuesta define la acción de establecer la deserción como problema de centro, señalando

como responsable a la Dirección de Planeación. Muestra **Pertinencia** con la realidad de operación al alinear el diseño con la Metodología de Marco Lógico. Su **Enfoque a resultados** está orientado a generar un impacto al modificar la lógica de la intervención. En cuanto a la **Perspectiva de género**, esta modificación de estructura no aplica para mitigar asimetrías de la población.

En la **recomendación dos**, orientada a implementar un lineamiento para delimitar y territorializar las poblaciones, su **Relevancia** radica en atender problemáticas al resolver la falta de desagregación por geografía. Demuestra **Viabilidad** para ejecutarse con los recursos de tecnología y datos del área de encargo. Cumple con la **Claridad**, de modo que define la acción de cruzar datos de marginación y déficit de policías, responsabilizando a la Dirección de Planeación. Tiene **Pertinencia** con la realidad de operación al direccionar los esfuerzos hacia las zonas con carencia de elementos de seguridad. Su **Enfoque a resultados** está orientado a generar un impacto en el cumplimiento de las metas de focalización. Respecto a la **Perspectiva de género**, este instrumento de demografía no aplica para mitigar brechas de cuidado.

Sobre la **recomendación tres**, enfocada en desarrollar una estrategia de cobertura y proyección de finanzas, se garantiza la **Relevancia** enfocándose en la atención de problemáticas, solventando la omisión de proyecciones de presupuesto. Tiene **Viabilidad** para ejecutarse con los recursos de personal en un documento de planeación. Cumple con la **Claridad**, de modo que define elaborar proyecciones de tiempo, con la responsabilidad a cargo de la Dirección de Planeación. Demuestra **Pertinencia** con la realidad de operación, buscando que las metas concuerden con la disponibilidad de presupuesto en periodos de futuro. Posee un **Enfoque a resultados** orientado a generar un impacto

para dotar de sostenibilidad al cumplimiento de las metas de atención. La **Perspectiva de género** no resulta aplicable en la estructuración de este instrumento de proyección.

En la **recomendación cuatro**, que sugiere reestructurar la Matriz de Indicadores para Resultados, la **Relevancia** recae en la atención de problemáticas al proponer el enfoque del Propósito en la conclusión del curso. Cuenta con **Viabilidad**, pues puede ejecutarse con los recursos de planeación de la dependencia. Presenta **Claridad**, de modo que la propuesta define ajustar la sintaxis y las métricas, siendo el actor de responsabilidad la Dirección de Planeación. Muestra **Pertinencia** con la realidad de operación al centrar su medición en la conclusión de la formación de los cadetes. Su **Enfoque a resultados** está orientado a generar un impacto en el monitoreo de los indicadores de desempeño. En **Perspectiva de género**, este ajuste en las metas no aplica para reducir asimetrías de la población.

En la **recomendación cinco**, enfocada en modificar las Reglas de Operación o gestionar mecanismos de finanzas, la **Relevancia** consiste en atender problemáticas al resolver la restricción de presupuesto de la logística de campo. Muestra **Viabilidad** para ejecutarse aprovechando los recursos de normatividad de la entidad. Asegura la **Claridad**, de modo que la propuesta define dotar de recursos a la logística, siendo el actor de responsabilidad la Secretaría de Seguridad Ciudadana. Su **Pertinencia** con la realidad de operación se observa al buscar el financiamiento del reclutamiento en los territorios y el traslado de aspirantes. Mantiene un **Enfoque a resultados**, orientado a generar un impacto en el cumplimiento del reclutamiento. Respecto a la **Perspectiva de género**, la asignación de gastos de operación no aplica para mitigar cargas de cuidado en la población.

Para la **recomendación seis**, consistente en actualizar y oficializar el Reglamento Interior y los manuales, su **Relevancia** se enfoca en la atención de problemáticas al modificar la operación basada en documentos de años de pasado. Cuenta con **Viabilidad** para ejecutarse mediante el trabajo de administración con los recursos de la dependencia. Su **Claridad** se cumple, de modo que la propuesta define elaborar documentos alineados a la estructura de la institución, instruyendo como actores de responsabilidad al Despacho de la Secretaría de Seguridad Ciudadana y a la UNSEQ. Cumple con la **Pertinencia** de acuerdo a la realidad de operación, formalizando las atribuciones del personal. Exhibe un **Enfoque a resultados** orientado a generar un impacto en la certidumbre y el cumplimiento de los procesos de operación. En cuanto a la **Perspectiva de género**, esta estructuración de administración no aplica para identificar brechas de acceso.

En la **recomendación siete**, que insta a rediseñar el protocolo de bancos, se dota de **Relevancia** al enfocarse en la atención de problemáticas: los plazos de normatividad ante rechazos de pago. Posee **Viabilidad** para ejecutarse mediante convenios con instituciones de finanzas. Exhibe **Claridad**, de modo que define habilitar módulos de atención en las instalaciones a cargo de la Secretaría de Finanzas y Planeación y la UNSEQ. Es de **Pertinencia** con la realidad de operación, subsanando las complicaciones de traslado de los cadetes en internado. Su **Enfoque a resultados** está orientado a generar un impacto en la recepción del apoyo de dinero. Respecto a la **Perspectiva de género**, modificar los plazos atiende asimetrías de tiempo que enfrentan las cadetes que proveen el sustento de sus hogares.

Sobre la **recomendación ocho**, relativa a fomentar mesas de trabajo con el Centro Estatal de Evaluación y Control de Confianza, su

Relevancia radica en enfocarse en la atención de problemáticas derivadas de los tiempos en la emisión de dictámenes y procesos de captura a mano. Resulta con **Viabilidad** para ejecutarse mediante la coordinación de instituciones y sistemas de informática. Refleja **Claridad**, de modo que la propuesta define automatizar la transferencia de expedientes, siendo de responsabilidad la Secretaría de Seguridad Ciudadana y el C3. Cuenta con **Pertinencia** de operación al proponer la agilización de la conformación de los grupos de formación. Su **Enfoque a resultados** está orientado a generar un impacto en la reducción de los tiempos de espera y disminución de deserciones. El mandato de integrar **Perspectiva de género** no resulta aplicable en la transferencia de datos.

En la **recomendación nueve**, sobre rediseñar encuestas de salida e institucionalizar la difusión en lengua maya, se cumple con la **Relevancia** enfocándose en la atención de problemáticas, al obtener información sobre la gestión del apoyo y proveer datos a la población. Demuestra **Viabilidad** para ejecutarse modificando instrumentos en uso con los recursos de la institución. Presenta **Claridad**, de modo que define evaluar la gestión de la beca y usar la lengua maya, bajo la gestión de la UNSEQ y la SSC. Tiene **Pertinencia** con la realidad de operación y el contexto de demografía del Estado. Su **Enfoque a resultados** está orientado a generar un impacto en la captación de aspirantes y la evaluación de la gestión de administración. Aplica la **Perspectiva de género**, al identificar y mitigar la brecha de información de mujeres de comunidades mayas.

Para la **recomendación 10**, referente a formalizar el enfoque de género en el diagnóstico, su **Relevancia** atiende la problemática de la omisión del análisis de la carga de cuidados como causa de deserción. Posee **Viabilidad** para ejecutarse estructurando catálogos en las bases de datos de la dependencia. Muestra **Claridad**, de modo que la propuesta

define cruzar motivos de abandono por sexo, encargando su ejecución a la Dirección de Planeación. Su **Pertinencia** con la realidad de operación busca incluir las causas del abandono en la planeación. Refleja un **Enfoque a resultados** orientado a generar un impacto al sustentar el diseño del programa con datos de la población. Cumple con la **Perspectiva de género**, al identificar y mitigar las asimetrías de cargas de cuidado que enfrentan las mujeres.

En la **recomendación 11**, enfocada en crear un protocolo de reserva de plaza, basa su **Relevancia** en la atención de problemáticas como las bajas de aspirantes por estado de embarazo. Exhibe **Viabilidad** para ejecutarse modificando la normatividad de la institución. Está dotada de **Claridad**, de modo que define la acción de publicar un documento de actuación, figurando como actores de responsabilidad la UNSEQ y la Secretaría de Seguridad Ciudadana. Su **Pertinencia** con la realidad de operación responde a las condiciones de esfuerzo de cuerpo del adiestramiento. El **Enfoque a resultados** orientará la medición hacia el impacto de la retención de perfiles. Incorpora la **Perspectiva de género**, para identificar y proteger los derechos de ingreso de las mujeres en gestación.

Sobre la **recomendación 12**, relativa a analizar la viabilidad para convenios de ludotecas o guarderías, la **Relevancia** se enfoca en la atención de problemáticas causadas por la falta de espacios de cuidado para hijos de cadetes. Es de **Viabilidad** para ejecutarse gestionando convenios con instituciones que prestan servicios de cuidado. Goza de **Claridad**, de modo que la propuesta define establecer acuerdos de acceso, señalando como responsable a la UNSEQ. Destaca su **Pertinencia** con la realidad de operación, buscando responder al esquema de internado. Su **Enfoque a resultados** se orienta a generar un impacto en

el incremento de la permanencia de las cadetes. Integra la **Perspectiva de género** para identificar y mitigar asimetrías de tiempo, apoyando la conclusión de la formación de las mujeres madres de familia.

En la **recomendación 13**, centrada en rediseñar los indicadores integrando métricas por sexo, cumple con **Relevancia** enfocándose en la atención de problemáticas provocadas por la medición que suma los datos de hombres y mujeres. Es de **Viabilidad** para ejecutarse modificando las fichas en los sistemas de planeación. Demuestra **Claridad**, de modo que define medir la deserción y la conclusión de mujeres, y determina como actor de responsabilidad a la Dirección de Planeación. Muestra **Pertinencia** con la realidad de operación de la permanencia y el egreso. Su **Enfoque a resultados** está orientado a generar un impacto en la medición de hombres y mujeres en el servicio. Salvaguarda la **Perspectiva de género**, al identificar y evaluar los efectos del programa como mecanismo de apoyo para las jefas de familia.

Para la **recomendación 14**, sobre publicar el Protocolo contra el Hostigamiento y habilitar canales de denuncia, su **Relevancia** atiende la problemática de la omisión de evaluación de actos de acoso. Muestra **Viabilidad** para ejecutarse publicando normas y habilitando espacios en los sistemas de informática. Cumple con **Claridad**, de modo que la propuesta define rediseñar la encuesta e implementar canales sin registro de nombre, indicando como responsables a la UNSEQ y a Control Interno. Su **Pertinencia** de operación se observa al buscar captar incidencias de conducta durante el internamiento. El **Enfoque a resultados** está orientado a generar un impacto en el registro y actuación ante denuncias. Su accionar incluye la **Perspectiva de género**, para identificar y mitigar actos de acoso y lograr instalaciones de formación sin violencia para las mujeres.

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 S042**, cuyos resultados consolidados se desglosan en el **cuadro 5**. Mediante esta matriz, se documenta la interacción entre la gestión institucional y los factores contextuales que inciden directamente en la operación y entrega de los bienes o servicios de la intervención.

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

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

Cuadro 5. Matriz de análisis FODA.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Fortaleza	Descentralización de atención y ajuste de perfil	Operación de recepción en la UNSEQ (zona sur) y Base Hilat (zona norte), y modificación de la estatura requerida a 1.48 metros para mujeres y 1.53 metros para hombres.	Adapta el proceso de ingreso a la geografía y a la antropometría de la población del Estado.	El ajuste de estatura facilita el ingreso de aspirantes mujeres de la región.
Fortaleza	Padrón con variables demográficas	Sistemas de información que registran a la población beneficiaria de la beca con cruce de variables de sexo, edad y motivos de baja.	Proporciona datos de trazabilidad para auditar la cobertura poblacional del programa.	Permite desagregar las estadísticas de participación por sexo de la intervención.
Debilidad	Esquema de normatividad interna y presupuesto	Operación con un Manual de Organización del año 2022 que omite a la SSC y a la UNSEQ. El Artículo 36 de las Reglas de Operación prohíbe el uso de presupuesto para gastos de operación.	Genera falta de certidumbre jurídica en el personal y falta de financiamiento para el trabajo logístico de reclutamiento territorial.	La falta de normatividad de los procedimientos detiene la publicación del protocolo contra el hostigamiento.
Debilidad	Diseño de lógica causal e indicadores MIR	El árbol de problemas establece la falta de policías como causa de la carencia de ingresos. Las fórmulas de la MIR suman la entrega de	Desvincula el problema central de la solución y dificulta el monitoreo de los resultados en la cadena de causalidad.	La carencia de métricas cualitativas en el diseño impide comparar la retención y graduación por sexos.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
		becas sin comparar tasas de retención.		
Debilidad	Diseño de encuesta de salida y protocolo de bancos	La encuesta de salida evalúa a docentes, omitiendo la gestión administrativa de la beca. El protocolo otorga tres días para acudir presencialmente a sucursales de banco a corregir datos.	Limita la retroalimentación institucional y condiciona la recepción del pago del cadete que se encuentra en internamiento.	El traslado a sucursales afecta la conciliación de tiempo, y la encuesta omite recabar la percepción sobre conductas de violencia.
Debilidad	Atención a necesidades de cuidado y protección	Omisión de espacios de cuidado infantil en la UNSEQ y falta de un documento oficial de reserva de plaza para estado de gestación.	Disminuye la permanencia en el adiestramiento y en las etapas de selección.	Afecta a cadetes madres de familia y a aspirantes en estado de embarazo dadas las condiciones del adiestramiento táctico.
Oportunidad	Uso de datos de diagnóstico y pertinencia cultural	Utilización de los registros internos sobre motivos de baja para sustentar el diagnóstico, e implementación de la traducción de convocatorias a lengua maya.	Sustenta el diseño en datos institucionales y amplía la captación de aspirantes en comunidades.	Permite visibilizar las labores de cuidado como causa de desertión y da acceso de información a mujeres de comunidades indígenas.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Amenaza	Interoperabilidad tecnológica y dictámenes del C3	Plataforma de gestión institucional sin conexión con los sistemas del C3, y plazos de 30 a 45 días en la entrega de resultados de evaluaciones de confianza,	Obliga a realizar la captura documental a mano y retrasa la conformación de grupos en la UNSEQ, ocasionando deserciones.	No aplica.
Amenaza	Estructura de financiamiento y sector laboral	El mantenimiento del internado en la UNSEQ requiere de programas de presupuesto concurrentes. El sector laboral de turismo ofrece opciones de empleo con liquidez a los aspirantes.	Recortes en programas paralelos mermarían el alojamiento, y el mercado laboral externo incentiva el abandono del curso de formación policial.	Las opciones laborales externas pueden priorizarse ante la necesidad de proveer ingresos y sustento para el hogar.

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Conclusiones

El funcionamiento de operación del Programa S042 ejecuta la transferencia de becas para cadetes. Los procesos resultan **eficaces** para la entrega del recurso; sin embargo, presentan limitaciones en su **oportunidad** por los tiempos de espera de 30 a 45 días en la emisión de dictámenes del C3 y por los plazos de tres días para correcciones de banco. En materia de **suficiencia**, el presupuesto de la partida 44201 cubre la meta de atención, pero documenta una restricción de normatividad en el Artículo 36 de las Reglas de Operación que prohíbe erogar gastos de operación de campo. Respecto a la **pertinencia**, la descentralización de la recepción responde al territorio de la población, aunque el protocolo de banco omite las condiciones de internado.

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. Los procesos **consolidados** son la Selección y la Distribución, los cuales operan delegando funciones al C3 y a la Secretaría de Finanzas y Planeación. 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.

Las **propuestas de alto valor** y las **prioridades de mejora** 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. Las recomendaciones con **sentido**

estratégico incluyen modificar las Reglas de Operación para financiar la logística de campo, establecer mesas de trabajo interinstitucionales con el C3 para transferir expedientes en bases de datos y rediseñar el protocolo de corrección de banco mediante convenios.

Los procesos incluyen perspectiva de género mediante acciones afirmativas que ajustan el perfil de ingreso en estatura. Se documentan **barreras de acceso** y omisiones de **atención diferenciada** en 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. Existen **brechas en la participación** y medición, debido a que 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.

Ficha técnica

Cuadro 6. 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)	Gerardo Arturo García Giles
Nombres de las principales personas colaboradoras (despacho evaluador/persona física)	Carmen Mireya Calderón González Adolfo Federico Herrera García Erika Abad Flores
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo
Nombre de la persona titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Contralmirante I.M. D.E.M. Julio César Gómez Torres
Tipo de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación Directa
Costo total de la evaluación (número y letra)	\$233,000.00 (Doscientos treinta y tres mil pesos 00/100 MXN)
Fuente de financiamiento	Recursos de Libre disposición de origen Estatal 2026

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

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

Evaluare. (2026). *Entrevista a la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo*. Trabajo de campo de la Evaluación de Procesos.

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

Secretaría de Finanzas y Planeación. (2024). *Lineamientos de Programación y Presupuestación del Estado de Quintana Roo para el Ejercicio Fiscal 2025*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.

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

Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo. (2023). *Programa Sectorial de Seguridad Ciudadana y Justicia Social*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo. (2025). *Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa "Becas para Capacitación en Formación Inicial de la Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo"*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo. (2025).
Alineación Estratégica y Funcional por Programa Presupuestario S042. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo. (2025).
Anexo 1. Carta Compromiso (Persona Beneficiaria), de Aceptación de Apoyo del Programa. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo. (2025).
Cédula de Avance de Cumplimiento de los Objetivos y Metas (SIPPRES). Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo. (2025).
Fichas Técnicas de Indicadores MIR. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

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

Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo. (2025).
Formato MML-02 Análisis del Problema (Árbol de Problemas). Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo. (2025).
Formato MML-03 Definición del Objetivo (Árbol de Objetivos). Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo. (2025).
Justificación del Programa Presupuestario S042. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo. (2025).
Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Gobierno del Estado
de Quintana Roo.

Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo. (2025).
*Metodología de Cuantificación y Poblaciones (Potencial, Objetivo y
Atendida)*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Seguridad Ciudadana del Estado de Quintana Roo. (2025).
*Presupuesto y Fuente de Financiamiento del Programa
Presupuestario S042*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Seguridad Pública del Estado de Quintana Roo. (2022).
Manual de Organización de la Secretaría de Seguridad Pública.
Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Seguridad Pública del Estado de Quintana Roo. (2022).
Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Pública.
Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? y Evidencia
1. Planeación	1.1 Diagnóstico	1.1.1 La Dirección de Planeación y la Rectoría de la UNSEQ determinan el diagnóstico y cuantifican poblaciones basándose anualmente en la ENVIPE.	Sí. Documentado en el Diagnóstico del Programa y en la Entrevista SSC.
	1.2 Diseño y validación de la Convocatoria	1.2.1 El Consejo de Desarrollo Policial elabora la convocatoria rectora. 1.2.2 Mesas de validación con la Dirección Jurídica, la Agencia de Transformación Digital (simplificación de requisitos) y SAPGOB (anticorrupción).	Sí. Documentado detalladamente en la Entrevista SSC.
	1.3 Programación y Presupuestación	1.3.1 Asignación de techo financiero a través de la Partida 44201 y captura de metas operativas en el SIPPRES.	Sí. Documentado en el Presupuesto del Programa Presupuestario y en el Manual de Organización de la Secretaría de Seguridad Pública del Estado de Quintana Roo.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? y Evidencia
2. Difusión	2.1 Promoción digital y territorial	2.1.1 La Dirección de Comunicación Social publica la convocatoria en canales institucionales. 2.1.2 El personal de reclutamiento asiste físicamente a las "Caravanas de la Gobernadora" y a módulos de la Secretaría del Trabajo para ampliar la captación territorial.	Parcial. La estrategia territorial se ejecuta en la práctica (Entrevista SSC), pero carece de un manual normado de difusión.
3. Solicitud de apoyos	3.1 Recepción e integración documental	3.1.1 El área de reclutamiento recibe a aspirantes (18 a 40 años) e integra 9 documentos físicos obligatorios: solicitud, CV, acta de nacimiento, INE/Pasaporte, constancia fiscal, comprobante de domicilio, cartilla militar, hoja de baja (si aplica) y certificado de bachillerato.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa y en la Entrevista SSC.
4. Selección de personas beneficiarias	3.2 Registro en plataforma y focalización	3.2.1 Se sube el expediente a una plataforma de gestión interna, la cual asigna geográficamente el lugar del prefiltro: la UNSEQ para la zona sur o la Base Hilat (Cancún) para la zona norte.	Parcial. Referenciado operativamente en la Entrevista SSC.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? y Evidencia
4. Selección de personas beneficiarias	4.1 Prefiltro Médico y Físico (SSC)	4.1.1 Un equipo interno (médico, dos enfermeras, evaluador físico y psicóloga) mide Índice de Masa Corporal (18.5 a 34.9), agudeza visual y descarta tatuajes visibles. 4.1.2 Se etiqueta al aspirante como "apto en prefiltro" en el sistema.	Parcial. El paso a paso clínico se detalla en la Entrevista SSC, pero no se desglosa en la normatividad general.
	4.2 Integración de expediente C3	4.2.1 El área de enlace recaba requisitos adicionales y estrictos para el C3, como el reporte especial de Buró de Crédito y estados de cuenta.	Parcial. Proceso documentado operativamente en la Entrevista SSC.
	4.3 Evaluación en el C3	4.3.1 El C3 programa y aplica la evaluación de 2 días (médica, psicológica, toxicológica, de entorno social y polígrafo). 4.3.2 El C3 notifica resultados binarios irrevocables (Aprobado/No aprobado) al Consejo de Desarrollo Policial.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa y en la Entrevista SSC.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? y Evidencia
	4.4 Formalización y Carta Compromiso	4.4.1 La UNSEQ contacta a los cadetes viables, organiza el curso por "escalones" y notifica los enseres físicos requeridos. 4.4.2 El primer día se realiza el recorrido y se recaba la firma autógrafa y huella en la Carta Compromiso.	Sí. Documentado en el Anexo 1. Carta Compromiso (Persona Beneficiaria).
5. Producción o generación de apoyos	5.1 Integración minuciosa de listas de asistencia	5.1.1 La UNSEQ elabora cada 15 días las Listas de Asistencia originales detallando: nombre, periodo, horario, sexo, horario de entrada/salida diaria, firmas autógrafas de los cadetes y firma del Titular.	Sí. Artículo 32 de las Reglas de Operación del Programa.
	5.2 Armado de nómina y solicitud (SSC)	5.2.1 El área financiera cruza las listas con un archivo Excel que contiene el RFC y la cuenta CLABE exacta del cadete, generando la "Solicitud de Pago" oficial y turnándola a SEFIPLAN.	Sí. Detallado por los operadores en la Entrevista SSC.
6. Distribución de apoyos	6.1 Recepción y Revisión Fiscal (SEFIPLAN)	6.1.1 El área de control documental de SEFIPLAN recibe el expediente original firmado a puño y letra. 6.1.2 Transita por revisión fiscal; de existir inconsistencias, SEFIPLAN frena el trámite y lo devuelve a SSC vía oficio.	Sí. Explicado detalladamente en la Entrevista SSC.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? y Evidencia
	6.2 Verificación de liquidez y radicación	6.2.1 SEFIPLAN evalúa y valida la disponibilidad de recursos líquidos en las cuentas bancarias del Estado (fondos y participaciones) antes de liberar el pago.	Sí. Explicado detalladamente en la Entrevista SSC.
	6.3 Ejecución de la dispersión masiva	6.3.1 El área de Caja de SEFIPLAN registra y ejecuta la dispersión electrónica (SPEI) hacia los bancos emisores. <i>(Nota: La SSC tiene prohibido intervenir en el portal bancario).</i>	Sí. Explicado detalladamente en la Entrevista SSC.
7. Entrega de apoyos	7.1 Recepción efectiva de la beca	7.1.1 La institución bancaria procesa el SPEI y la o el cadete dispone de los \$7,500 MXN en su cuenta personal, como ingreso fijo durante el internado.	Sí. Documentado en el Presupuesto del Programa Presupuestario y en la Entrevista SSC.
	7.2 Notificación de rechazo bancario	7.2.1 Si el SPEI tiene “rechazo bancario” por errores imputables a la cuenta del cadete (cuenta cancelada, RFC con errores de sintaxis en el banco emisor, etc.), SEFIPLAN notifica formalmente a la SSC. 7.2.2 La SSC emite un oficio informando del rechazo a la o el cadete afectado.	Parcial. Referenciado como el principal cuello de botella operativo en la Entrevista SSC.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? y Evidencia
	7.3 Subsanación de datos bancarios	7.3.1 A partir de la notificación, la persona cadete cuenta con un plazo estricto de tres (3) días hábiles para acudir personalmente a su sucursal bancaria a corregir sus datos y entregar la cuenta CLABE actualizada a la SSC para reprogramar el pago.	Parcial. Mecanismo operativo documentado en la Entrevista SSC.
8. Seguimiento a la población beneficiaria y monitoreo de apoyos	8.1 Monitoreo de Metas (SIPPRES)	8.1.1 Captura de indicadores de gestión y metas de beneficiarios en la plataforma SIPPRES para evaluación trimestral, y consolidación del Informe Final.	Sí. Documentado en la Cédula de Avance de Cumplimiento de los Objetivos y Metas (FESIPPRES), las Reglas de Operación del Programa y el Manual de Organización de la Secretaría de Seguridad Pública del Estado de Quintana Roo.
		8.1.2 El personal responsable realiza la captura periódica (mensual y trimestral) de los indicadores de gestión y metas en la plataforma estatal SIPPRES	
9. Control Interno	9.1 Triangulación de comprobantes	8.2.1 El departamento de control presupuestal requisa y consolida los reportes trimestrales (Formatos FESIPPRES). 8.2.2 En caso de sobrecumplimiento o déficit en la meta, se redacta la justificación técnica en el apartado correspondiente del reporte oficial para las entidades fiscalizadoras	Sí. Documentado en el Manual de Organización de la Secretaría de Seguridad Pública del Estado de Quintana Roo y evidenciado en la Cédula de Avance de Cumplimiento de los Objetivos y Metas (FESIPPRES).
	8.3 Consolidación del Informe Final de Cierre	8.3.1 Al finalizar el ejercicio fiscal, la Instancia Ejecutora (UNSEQ / Secretaría) elabora el Informe Final integrando el consolidado de las actividades anuales realizadas y el total de los	

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? y Evidencia
		recursos financieros aplicados	
		9.1.1 La Dirección de Recursos Financieros de la SSC solicita a SEFIPLAN, cada 15 días, los acuses de las transferencias bancarias efectuadas para remitirlos a la UNSEQ.	Sí. Artículo 38 de las Reglas de Operación del Programa.
	9.2 Integración del acervo probatorio (UNSEQ)	9.2.1 La UNSEQ resguarda el padrón, los acuses bancarios, recibos firmados y listas de asistencia físicas como principal medio probatorio ante auditorías estatales.	Sí. Artículos 38 y 40 de las Reglas de Operación del Programa.
	9.3 Mecanismos de atención y queja	9.3.1 Monitoreo de los buzones de sugerencias, ética y género distribuidos en las instalaciones de la dependencia para recibir denuncias o retroalimentación de los aspirantes.	Parcial. Referenciado en la Entrevista SSC.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	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	Parcial. Si bien la secuencia general se estipula en las Reglas de Operación 2025, se documenta una obsolescencia normativa de origen: el <i>Manual de Organización</i> vigente data del 14 de septiembre de 2022. Dicho manual corresponde a la extinta "Secretaría de Seguridad Pública" y delega la responsabilidad formativa a la "Academia Estatal". Esto invisibiliza la figura jurídica de la "Secretaría de Seguridad Ciudadana" (SSC) y de la "Universidad de Ciencias y Disciplinas de la Seguridad" (UNSEQ), que es la Unidad Responsable (3304) operante durante el ejercicio fiscal 2025, generando un vacío en la asignación oficial de las facultades institucionales actuales.
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	No. Existe una profunda desvinculación metodológica (vertical y horizontal) entre la operación y la MIR. A nivel <i>Propósito</i> , se mide la "confianza ciudadana en la policía", un impacto macrosocial que no corresponde al nivel propósito. A nivel <i>Actividades</i> (C01.A01), se mide la "Aprobación" en el C3, evaluando el mérito del aspirante y no el desempeño del ejecutor. Adicionalmente, el análisis exhaustivo a las Fichas Técnicas CREMAA detectó fórmulas erróneas (multiplicar metas por 100,000 en vez de 100) y variables de captura equivocadas como "Puntaje obtenido en el Diagnóstico" para medir a las personas, lo que rompe la consistencia de la evaluación.

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
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. Debido a la obsolescencia del <i>Manual de Organización</i> (2022) frente a la estructura vigente en 2025, y a la falta de un Manual de Procedimientos específico para la UNSEQ, los límites de los procesos no están exhaustivamente normados. Las entradas y salidas de actividades críticas (como los criterios exactos del prefiltro médico y físico, las estrategias territoriales de difusión y los plazos de subsanación ante rechazos de cuentas bancarias) dependen de mapeos internos y del conocimiento empírico de las y los operadores.
4a. Insumo - Tiempo: ¿El tiempo real de ejecución del proceso es el adecuado y se apeg a la planificación oficial del programa?	Producción, Solicitud, Distribución y Entrega	Parcial. El internado de formación inicial está estructurado (1,080 horas), pero el flujo de tiempo depende de externalidades. Las Reglas de Operación (Art. 20) establecen un margen de 1 a 30 días para notificar los resultados del C3, lo cual ralentiza la conformación de los "escalones" de cadetes. Asimismo, la fluidez del pago quincenal depende del tiempo de revisión de SEFIPLAN, y de plazos estrictos (3 días) que se le otorgan a los cadetes para corregir errores de dispersión por fallas en su RFC.

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	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	Sí. El programa supera las carencias del manual gracias a un despliegue de personal técnico idóneo. La instancia ejecutora destina equipos multidisciplinarios para los prefiltros (integrados por un médico, dos enfermeras, un evaluador físico y una psicóloga), personal administrativo para el enlace con el C3 e integración de expedientes (que recaban desde buró de crédito hasta certificados), y el apoyo de la Dirección de Comunicación Social para difundir territorialmente la convocatoria.
4c. Insumo - Financiero: ¿Los recursos financieros asignados al proceso son suficientes, oportunos y se ejercen con transparencia?	Producción, Solicitud y Entrega	Parcial. Se cuenta con un techo financiero robusto aprobado por \$33,000,000.00 M.N. radicado en la Partida 44201 para el ejercicio fiscal 2025 (garantizando becas individuales de \$7,500.00). Sin embargo, el Artículo 36 de las Reglas de Operación prohíbe textualmente utilizar presupuesto de este programa para "gastos de operación". Esta restricción de diseño desfinancia e inmoviliza la logística sustantiva necesaria para los traslados y los procesos territoriales de reclutamiento de aspirantes.
4d. Insumo - Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura física y el equipamiento tecnológico adecuado para operar el proceso sin contratiempos?	Producción, Solicitud, Distribución y Entrega	Parcial. Para la gestión de las becas, se cuenta con equipamiento adecuado: plataformas internas y oficinas administrativas funcionales en la UNSEQ y la zona norte. Sin embargo, en las fases de Distribución y Entrega, la operación depende totalmente de infraestructura externa (sistemas de SEFIPLAN y sucursales bancarias comerciales). Esto genera un contratiempo logístico: ante un rechazo de pago por errores en los datos (como el RFC), el cadete internado es obligado a acudir presencialmente a un banco en un margen estricto de tres días para subsanarlo.

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
5. Articulación de Productos: ¿Las salidas o productos de este proceso sirven directamente como insumos funcionales para el proceso subsecuente?	Todos los procesos del MGP	Sí. Existe una condicionante rigurosa en el encadenamiento de las etapas. La recepción de resultados con estatus de "Aprobado" emitido por el C3 es un insumo para ingresar al padrón y proceder a la firma de la Carta Compromiso. Posteriormente, las listas de asistencia avaladas con firmas autógrafas de la UNSEQ (Art. 32 de las ROP del Programa) fungen como el insumo probatorio obligatorio para que Recursos Financieros arme el archivo Excel con las cuentas CLABE y gestione la solicitud de pago.
6. Sistemas de Información: ¿Los sistemas de información del proceso funcionan como fuentes de monitoreo eficientes y están integrados de manera centralizada?	Todos los procesos del MGP	Sí. El monitoreo está institucionalizado. La Dirección de Planeación concentra la semaforización de los avances de cobertura física (metas de 400 beneficiarios para 2025) de manera centralizada en la plataforma estatal SIPPRES y los reportes FESIPPRES. Adicionalmente, el registro de beneficiarios se cruza con las validaciones documentales que se envían electrónicamente a SEFIPLAN para el control financiero.
7. Coordinación Institucional: ¿Existe una coordinación formal y efectiva entre los actores, dependencias o niveles de gobierno involucrados?	Todos los procesos del MGP	Sí. La Secretaría se coordina operativamente con el C3 para validar la idoneidad; y financieramente con la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN) para la radicación, revisión documental y ejecución masiva del pago electrónico (SPEI) de las becas. Su diseño base también implicó mesas interinstitucionales con la Agencia de Transformación Digital.

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
8. Pertinencia: ¿El proceso es pertinente y responde adecuadamente al contexto socioeconómico y territorial en el que opera?	Todos los procesos del MGP	Parcial. Los procesos operativos presentan aciertos de adaptación territorial y sociodemográfica, como la descentralización de los pre-filtros en dos sedes (zona sur y zona norte), el apoyo de la Policía Rural para difundir la convocatoria en comunidades alejadas y la "tropicalización" del requisito de estatura mínima acorde a la antropometría local. Sin embargo, los procesos carecen de pertinencia cultural al no contar con materiales traducidos a la lengua maya. Asimismo, el proceso de Entrega carece de pertinencia socioeconómica, ya que exige a la o el cadete —quien se encuentra confinado en un internado y sin percibir ingresos— asumir los costos y la logística de trasladarse a una sucursal bancaria externa en un estricto margen de tres días ante rechazos de pago.
9. Importancia Estratégica: Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.	Todos los procesos del MGP	Sí. La ejecución de los procesos operativos posee una alta relevancia estratégica. Las fases de Difusión, Solicitud y Selección dan cumplimiento directo a la Línea de Acción 2.9.1.16 del PED 2023-2027 enfocada en reclutar y evaluar aspirantes (siendo el paso por el C3 un filtro ineludible para el Estado). Asimismo, la cadena de Producción, Distribución y Entrega —al estar condicionada a las listas de asistencia— constituye el engranaje logístico estratégico para contener la desertión en el internado, asegurar la graduación e incrementar el estado de fuerza policial avalado con el Certificado Único Policial (CUP), tributando directamente al ODS 16.

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
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 la Población Atendida y monitoreo de apoyos	Parcial. Aunque se cuenta con mecanismos generales de retroalimentación (buzones institucionales y una encuesta de salida al terminar el internado), estos se centran casi exclusivamente en evaluar el desempeño docente y las instalaciones. El programa carece de instrumentos específicos que midan la satisfacción de las y los cadetes respecto a la agilidad en la Solicitud, la oportunidad en la Distribución y Entrega de la beca, o la calidad del Seguimiento brindado ante rechazos bancarios. Esta omisión limita la capacidad de la dependencia para detectar cuellos de botella e implementar mejoras desde la óptica del usuario.
11. Cuellos de botella: ¿Se identifican obstáculos logísticos, estructurales o cuellos de botella que limiten la fluidez en la operación del proceso?	Todos los procesos del MGP	Sí. A lo largo del MGP se identifican vulnerabilidades que limitan la fluidez operativa: 1) Un marco normativo obsoleto (Manual de Organización 2022) y restricciones financieras (Art. 36) que desfinancian la logística de campo; 2) Falta de interoperabilidad tecnológica con el C3 y una prolongada espera en sus dictámenes (30 a 45 días) que propicia la deserción temprana; 3) Un protocolo de pago restrictivo que otorga un margen asfixiante de solo tres días a cadetes internados para acudir al banco a subsanar rechazos por errores en sus datos; y 4) Errores de diseño en las fórmulas de las fichas de indicadores (CREMA) que obstaculizan la fiscalización transparente de las metas en el SIPPRES.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa

Elemento de Consolidación	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
1. Normatividad: Identificación de documentos que normen los procesos.	Suficiente	2	El andamiaje legal es insuficiente y obsoleto. Aunque el programa opera bajo Reglas de Operación vigentes, la dependencia trabaja con un <i>Manual de Organización</i> desactualizado (datado en 2022) correspondiente a la extinta Secretaría de Seguridad Pública. Al carecer de manuales de procedimientos oficializados para la actual Secretaría de Seguridad Ciudadana (SSC) y la UNSEQ, se generan vacíos jurídicos en la asignación oficial de las facultades institucionales actuales.
2. Conocimiento: Si son del conocimiento de todas las personas operadoras de los procesos documentados.	Eficiencia	3	El conocimiento es adecuado pero empírico. Las y los operadores conocen la operatividad del programa y sus requisitos ("a grandes rasgos" desde las Reglas de Operación). Sin embargo, al no contar con un manual de procedimientos formal, el conocimiento técnico recae excesivamente en la experiencia empírica del personal, lo que vuelve al programa vulnerable a perder su curva de aprendizaje ante la rotación de funcionarios.
3. Estandarización: Si los procesos están estandarizados, es decir, si son utilizados por todas las instancias ejecutoras.	Eficiencia	3	La estandarización operativa es alta, pero informal. En la práctica, el programa logra homogeneizar su atención descentralizando los procesos en dos sedes estructuradas (UNSEQ en la zona sur y Base HILAT en la zona norte) y sometiendo a los aspirantes a los mismos pre-filtros. Asimismo, la evaluación en el C3 y el pago vía SPEI por SEFIPLAN garantizan estandarización, aunque esto obedece a directrices de terceros y no a manuales internos oficializados.

Elemento de Consolidación	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
4. Monitoreo: Si se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores.	Oportuno	2	El sistema existe, pero sus métricas son deficientes. Aunque la dependencia captura sus metas de manera centralizada en la plataforma estatal SIPPRES, los indicadores de la MIR tienen inconsistencias. Las Fichas Técnicas CREMAA evalúan factores externos (aprobación del C3 en lugar del desempeño logístico interno) y contienen fórmulas aritméticas erróneas (multiplicando metas por 100,000 en vez de 100), lo que impide un monitoreo oportuno y confiable.
5. Mejora Continua: Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	Pertinente	2	Los mecanismos existen, pero carecen de pertinencia para la beca. Se cuenta con buzones físicos y una "encuesta de salida"; no obstante, la propia institución reconoce que estos instrumentos evalúan el desempeño docente y las instalaciones del internado. Al omitir preguntas específicas sobre el trámite, oportunidad de pago y seguimiento a los rechazos bancarios, el programa no recaba información útil para mejorar su gestión administrativa y financiera.
6. Medios de Verificación: Áreas de mejora en los medios de verificación de los indicadores que integran la MIR.	Pertinente	2	Los medios públicos presentan errores de diseño e inaccesibilidad. En las Fichas de Indicadores, las Actividades (A01 y A02) heredaron por un error de "copiado" el medio de verificación del nivel superior (Componente), exigiendo revisar listados de becas en lugar de los expedientes del C3 o folios de selección. Adicionalmente, las ligas web reportadas dirigen al portal genérico de la dependencia y no al repositorio exacto de transparencia, dificultando el escrutinio ciudadano.
Total		14	Este resultado evidencia que el programa se encuentra en un nivel Bajo (46.6%) de consolidación operativa. Si bien la intervención se ejecuta físicamente en el territorio con el apoyo de diversas áreas y sistemas externos (C3 y SEFIPLAN), la Secretaría de Seguridad Ciudadana requiere de manera urgente actualizar su marco normativo interno, corregir el diseño matemático de sus indicadores (MIR) e implementar encuestas específicas sobre el trámite de la beca para poder formalizar y blindar sus procesos hacia el futuro.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Matriz de análisis de género

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
1. Planeación	Base: ¿El programa considera brechas de género en su diagnóstico?	Parcial	Variable: Sexo (Sí) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: El diagnóstico oficial reconoce la equidad de oportunidades de reclutamiento (Enfoque de Género). Además, operativamente se constató que la beca resuelve una vulnerabilidad económica crítica para las mujeres jefas de familia, quienes envían el subsidio para la manutención de sus hijos mientras están en el internado, reduciendo la deserción. Sin embargo, el Árbol de Problemas omite estructurar y caracterizar a fondo esta variable como causa de deserción. Recomendación: Integrar en el diagnóstico y en el Árbol de Problemas el análisis del costo de oportunidad y la carga de cuidados no remunerados que asumen las mujeres, visibilizando la beca como un igualador socioeconómico.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
1. Planeación	Adicional: ¿Se contemplan necesidades específicas derivadas de los roles de cuidado (maternidad) en la planificación de la infraestructura y apoyos del internado?	No	Variable: Infraestructura de cuidados (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: La institución policial asume que las y los cadetes delegan la crianza a redes de apoyo externas (abuelas) durante el internado. No existen servicios de guardería ni estancias infantiles en la UNSEQ para las cadetes madres de familia. Recomendación: Analizar a mediano plazo la viabilidad de establecer convenios interinstitucionales para el acceso a ludotecas o guarderías, fortaleciendo la retención de las mujeres reclutadas.
2. Difusión	Base: ¿La difusión llega de igual forma a mujeres y hombres?	Parcial	Variable: Sexo / territorio (Parcial) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: La difusión de la convocatoria se concentra en redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) mediante segmentación geográfica en la península. Esto genera un riesgo de asimetría de información, limitando el acceso a mujeres en comunidades rurales que carecen de conectividad a internet. Recomendación: Institucionalizar en los manuales operativos una estrategia de difusión territorial mediante la Policía Rural y perifoneo en poblados alejados, para reducir la brecha digital.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
2. Difusión	Adicional: ¿Se cuenta con una estrategia de difusión que garantice la pertinencia cultural y lingüística para las mujeres en zonas de población originaria?	No	Variable: Pertinencia cultural (No) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: Todo el material de difusión y las Reglas de Operación documentadas están exclusivamente en español. El programa carece de materiales informativos (flyers, spots) traducidos a la lengua maya. Recomendación: Incorporar la traducción obligatoria de los materiales de promoción a la lengua maya, asegurando el acceso efectivo a la información para las mujeres indígenas.
3. Solicitud	Base: ¿Los requisitos limitan el acceso de mujeres?	No	Variable: Tiempo / cuidados (Sí) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Lejos de limitar, el programa aplicó una importante acción afirmativa ("tropicalización") reduciendo el requisito de estatura mínima a 1.48 metros para las mujeres. Esto eliminó una barrera biológica discriminatoria y permitió un incremento histórico de participación femenina (53.1% de la matrícula). Recomendación: Mantener y normar de manera definitiva la "tropicalización" de los perfiles antropométricos en las convocatorias oficiales, garantizando el acceso inclusivo en la región.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
3. Solicitud	Adicional: ¿El proceso de reclutamiento contempla protocolos de inclusión para cadetes que se encuentren en otro programa social (p. ej. Mujeres Poder)?	Sí	Variable: Concurrencia de apoyos (Sí) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: La dependencia permite que el ingreso a la academia no sea excluyente de programas estatales dirigidos a mujeres jefas de familia ("Mujeres Poder"), otorgando facilidades operativas para que no pierdan dichos apoyos paralelos. Recomendación: Plasmar en las Reglas de Operación la no exclusividad y compatibilidad del subsidio con otros programas sociales orientados a la mujer jefa de hogar.
4. Selección de personas beneficiarias	Base: ¿Los criterios generan sesgos?	Parcial	Variable: Sexo (Sí) Fuente: Bases de datos (Sí)	Hallazgo: Los filtros (C3, psicológicos, físicos) son imparciales. Sin embargo, las condiciones inherentes del adiestramiento táctico policial (riesgo físico, manejo de armas) imposibilitan la participación de mujeres en estado de embarazo durante la formación. Recomendación: Diseñar y publicar un protocolo claro de actuación y "reserva de plaza" para las aspirantes que notifiquen embarazo durante el proceso, a fin de que puedan posponer y retomar su formación sin ser descartadas definitivamente.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
4. Selección de personas beneficiarias	Base: ¿Los criterios generan sesgos?	Parcial	Variable: Sexo (Sí) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Aunque la nueva plataforma permite la trazabilidad de los aspirantes y se registran "bajas voluntarias", no se sistematizan los motivos específicos (personales, familiares, por cargas de cuidado), desaprovechando datos vitales sobre por qué desertan las mujeres. Recomendación: Habilitar un catálogo de clasificación de motivos de deserción en la base de datos interna para generar reportes automatizados que aislen el abandono derivado de responsabilidades de cuidado.
5. Producción o generación de apoyos	Base: ¿Los bienes responden a necesidades diferenciadas?	Sí	Variable: Tipo de apoyo (Sí) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: El estímulo monetario es igualitario (\$7,500 MXN). En cuanto al internado, la UNSEQ posee infraestructura habitacional con perspectiva de género, destinando dormitorios específicos y equipados para mujeres (128 espacios) y hombres (120 espacios). Recomendación: Mantener la asignación presupuestal para el mantenimiento y óptima habitabilidad de las zonas de alojamiento separadas, garantizando la privacidad y dignidad de las cadetes.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
5. Producción o generación de apoyos	Base: ¿Los bienes responden a necesidades diferenciadas?	Sí	Variable: Enfoque formativo (Sí) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: El programa ha transitado hacia un modelo policial de proximidad, integrando en su currícula materias como Inteligencia Emocional, impartidas por profesionales en psicología, lo cual fortalece las habilidades blandas de las y los cadetes. Recomendación: Institucionalizar la transversalización de la perspectiva de género y atención a víctimas dentro de la currícula policial táctica.
6. Distribución de apoyos	Base: ¿La logística afecta más a mujeres?	Parcial	Variable: Ubicación (Parcial) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: La distribución financiera de la beca se realiza vía electrónica (SPEI), lo que exime a las cadetes de costos de traslado. Sin embargo, en casos de "rechazos bancarios", las y los cadetes internados deben acudir presencialmente al banco en un plazo de tres días, lo que representa una severa carga logística y de estrés para las jefas de hogar confinadas. Recomendación: Promover convenios con entidades financieras para habilitar la atención de ejecutivos bancarios <i>in situ</i> en la universidad durante los periodos de alta de cuentas.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
6. Distribución de apoyos	Adicional: ¿Se documentan los impactos logísticos de las incidencias bancarias cruzadas por sexo?	No	Variable: Brecha financiera (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: El programa delega la resolución de los problemas de cuentas a SEFIPLAN y al propio cadete, omitiendo llevar una métrica interna sobre cómo los rechazos de pago afectan la permanencia de las mujeres madres de familia. Recomendación: Implementar un registro interno para monitorear y acompañar de cerca las incidencias financieras de las mujeres cadetes que son sustento principal de su hogar.
7. Entrega de apoyos	Base: ¿Los horarios dificultan el acceso?	No	Variable: Tiempo (Sí) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Al ser una beca electrónica (SPEI), no hay horarios de cobro presencial. Referente a la modalidad de internado 24/7, el programa implementó exitosamente "formatos de salida por horas", lo que otorga flexibilidad para que las cadetes asistan a reuniones escolares de sus hijos o realicen trámites improrrogables. Recomendación: Blindar normativamente en el Reglamento Interno de la UNSEQ el derecho a permisos de salida escalonados y flexibles por motivos de conciliación familiar y labores de cuidado.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
7. Entrega de apoyos	Adicional: ¿La puntualidad en la entrega de la beca representa una vulnerabilidad asimétrica para las mujeres?	Parcial	Variable: Tiempo / Cargas de cuidado (Sí) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: La falta de radicación oportuna (pagos retrasados por SEFIPLAN) impactaría de manera más agresiva a las madres solteras que dependen de este flujo de efectivo quincenal exacto para enviar el sustento de sus hijos (comida, colegiaturas). Recomendación: Gestionar acuerdos vinculantes (SLA) con SEFIPLAN para priorizar el calendario de dispersión de las nóminas de cadetes en formación.
8. Seguimiento de la población beneficiaria y monitoreo de apoyos	Base: ¿Se monitorea por sexo?	Parcial	Variable: Indicadores (Parcial) Fuente: MIR (Sí)	Hallazgo: Los registros administrativos desagregan el Padrón (143 hombres y 162 mujeres). Sin embargo, los indicadores de la MIR miden únicamente el "Porcentaje de personas seleccionadas/aprobadas" como un conteo agregado (Actividades), careciendo de métricas para evaluar la reducción de brechas sociales a largo plazo. Recomendación: Reformular la MIR incluyendo un indicador cualitativo orientado a medir la tasa de retención o conclusión exitosa de la formación inicial diferenciada por sexo.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
8. Seguimiento de la población beneficiaria y monitoreo de apoyos	Adicional: ¿Se aplican encuestas de satisfacción con perspectiva de género que retroalimenten la calidad de los procesos?	No	Variable: Instrumentos de Evaluación (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: El programa aplica una "encuesta de salida" al final del internado, pero está enfocada casi exclusivamente en evaluar el desempeño docente de los instructores. Carece de apartados para recabar la experiencia de las mujeres respecto a violencias, acoso o discriminación institucional. Recomendación: Integrar módulos específicos en la encuesta de salida orientados a evaluar la percepción de seguridad física, atención psicológica y posibles conductas de acoso durante la formación policial.
9. Control Interno	Base: ¿Los mecanismos para interponer quejas y denuncias son accesibles para las mujeres y permiten identificar discriminación?	Sí	Variable: Canales de denuncia (Sí) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: El internado cuenta con infraestructura accesible para la contraloría interna, disponiendo de buzones de sugerencias, ética y género distribuidos físicamente en las instalaciones para la recepción de quejas o anomalías. Recomendación: Mantener la política de buzones físicos e implementar canales digitales anónimos para proteger a las mujeres que decidan interponer quejas por hostigamiento en un entorno jerárquico.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
9. Control Interno	Adicional: ¿Existen protocolos formales, especializados e inmediatos para la atención y sanción del acoso sexual al interior del internado?	Sí	Variable: Protocolos de atención (Sí) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Se cuenta con un área disciplinaria ("cuerpo de alumnos") que atiende incidencias, y el personal aplica los lineamientos estatales contra el hostigamiento. No obstante, por el proceso de descentralización, la dependencia se encuentra reestructurando sus Comités internos propios. Recomendación: Acelerar la aprobación, publicación y difusión intensiva del Protocolo Interno contra el Hostigamiento y Acoso de la UNSEQ, garantizando su aplicación colegiada y sin revictimización.

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.	Parcial	El Programa reconoce normativamente el "Enfoque de Género" como un principio para brindar igualdad de oportunidades en las ROP. Operativamente, el personal identifica que la beca contribuye a atender una problemática de vulnerabilidad económica para las mujeres jefas de familia. Sin embargo, la calificación es parcial debido a que este reconocimiento no se encuentra formalmente estructurado ni caracterizado en el Diagnóstico oficial ni en el Árbol de Problemas como una causa raíz de la deserción policial, ni en la MIR.
2. Padrón Desagregado por Sexo: El programa cuenta con un padrón único de beneficiarios o base de datos de beneficiarios que permite identificar de forma automatizada y desagregada el número de mujeres y hombres atendidos.	Sí	El Programa cuenta con un sistema de gestión y bases de datos que permiten identificar y cuantificar con exactitud a su población. Los registros administrativos oficiales y los formatos de Población Atendida desagregan de manera puntual la calendarización y el total de apoyos entregados entre mujeres y hombres (por ejemplo, reportando 220 mujeres y 180 hombres para 2025).
3. Acciones Afirmativas u Operación Inclusiva: Existen criterios formales en las Reglas de Operación (ROP) o lineamientos (como puntajes extra, cuotas de género o facilidades de horario) para favorecer el acceso y permanencia de las mujeres.	Parcial	El Programa modificó requisitos que implicaban una restricción para que mujeres accedieran al apoyo, pues el perfil físico redujo la estatura mínima a 1.48 metros para las mujeres de la región, la habilitación de dormitorios exclusivos en el internado y la flexibilidad para permitir que las cadetes mantengan apoyos concurrentes como el programa "Mujeres Poder". No obstante, el cumplimiento es parcial porque carece de protocolos institucionales formales para proteger a mujeres que notifiquen embarazo durante las pruebas físicas (reserva de plaza) y no cuenta con servicios de guardería o estancias infantiles para las cadetes madres de familia.

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 documentos de planeación presupuestal (Población Atendida) sí reportan las metas de cobertura desagregadas por sexo. Sin embargo, en la MIR, los indicadores de Componente y Actividad (como el Porcentaje de cadetes becados o Porcentaje de aspirantes aprobados) se miden de manera generalizada sin distinción de sexo en sus fórmulas. Además, la MIR carece de un indicador a nivel Propósito que mida cualitativamente la reducción de brechas de género, como comparar las tasas de retención o conclusión exitosa de la formación inicial entre hombres y mujeres.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Guion de entrevista

Planeación

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 específicas

- Durante la planeación de la capacidad instalada y la infraestructura

de la Universidad de Ciencias y Disciplinas de la Seguridad (UNSEQ) para el internado, ¿se consideran presupuestalmente las necesidades de habitabilidad específicas para mujeres (por ejemplo, dormitorios, instalaciones sanitarias y médicas separadas y adecuadas)?

Difusión

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

Aspectos a valorar en el proceso

- Identificar actores intervinientes en la comunicación del Programa.
- Existencia de una estrategia de comunicación del Programa documentada. En caso afirmativo, pedir describirla.
- Distinguir si la estrategia de comunicación del Programa (documentada o no) es adecuada.
- Determinar los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes en función del público al que van dirigidos.
- Preguntas específicas
- ¿Se han detectado barreras territoriales o de conectividad que limiten la efectividad de las campañas de difusión en los municipios más alejados o con mayor rezago del Estado, dificultando la captación de la meta de 900 aspirantes reclutados?
- ¿Las convocatorias y estrategias de difusión utilizan lenguaje incluyente y muestran proactivamente a mujeres en roles operativos

para fomentar su reclutamiento en las corporaciones policiales?

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.

Preguntas específicas

- Las Reglas de Operación dictan que no se otorgarán plazos para corregir observaciones o documentación incompleta al momento del registro en los módulos. ¿Esta rigidez normativa se ha traducido en una alta tasa de rechazo administrativo en la ventanilla de recepción?
- Los módulos de recepción se ubican físicamente en Chetumal y Cancún. ¿Se ha evaluado si el traslado y los horarios de atención imponen una barrera de entrada desproporcionada para las mujeres aspirantes, considerando que estadísticamente asumen mayores cargas de cuidado familiar?

Selección de personas beneficiarias

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

Para esta pregunta, se puede considerar los estados de digitalización utilizados por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico, según una adaptación realizada a la clasificación que hace la ONU³:

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

- Estado de digitalización 1: trámites y servicios que se encuentran en estado informativo;
- Estado de digitalización 2: trámites y servicios que cuentan con interfaces de comunicación unidireccional;
- Estado de digitalización 3: trámites y servicios que permiten realizar transacciones; y
- Estado de digitalización 4: trámites y servicios que el usuario puede ejecutar de principio a fin por medio de dispositivos digitales.

Aspectos a valorar en el proceso

- Existencia de una metodología o método para la selección de beneficiarios 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 beneficiarios 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 específicas

- El proceso de selección depende de la aprobación de las

https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf.

evaluaciones del Centro de Evaluación y Control de Confianza (C3), cuyos resultados pueden tardar hasta 30 días en ser notificados. ¿Este tiempo de espera genera un cuello de botella o provoca que los aspirantes abandonen el proceso para buscar otros empleos?

- Dentro de las evaluaciones médicas, físicas y de control de confianza (C3), ¿existen criterios de selección que impacten de manera diferenciada o excluyente a las mujeres? (MATRIZ DE GÉNERO)
- ¿Cuál es el protocolo institucional de selección si una aspirante notifica encontrarse en estado de embarazo durante la fase de evaluaciones físicas o médicas? (MATRIZ DE GÉNERO)

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.
- Considerando que las Reglas de Operación establecen que el programa no cuenta con presupuesto para gastos de operación, ¿cómo financia y organiza la dependencia la logística del personal, insumos y traslados necesarios para el reclutamiento y la conformación de padrones sin que esto genere un cuello de botella

administrativo?

- 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 específicas

- El programa requiere que las personas beneficiarias permanezcan aproximadamente seis meses en modalidad de internado cumpliendo 1,080 horas de capacitación sin poder laborar. ¿Cuáles son los principales factores operativos o logísticos dentro de la UNSEQ que detonan el abandono o deserción durante este periodo?
- Debido al régimen de internamiento de seis meses, ¿el programa contempla mecanismos de flexibilidad, permisos especiales o conciliación de la vida personal/profesional para las mujeres cadetes que son madres o jefas de familia? (MATRIZ DE GÉNERO)
- Si una cadete se embaraza durante los seis meses de internamiento en la UNSEQ, ¿existen protocolos que garanticen su derecho a pausar y retomar la academia sin perder definitivamente su estatus de beneficiaria? (MATRIZ DE GÉNERO)

Entrega de apoyos

El evaluador explica el concepto de proceso de entrega de apoyos y

pregunta por el paso a paso o procedimiento para el 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

- Distinguir si los bienes y/o servicios del Programa son proporcionados conforme a las especificaciones y de manera oportuna a los destinatarios.
- Identificar si existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se deben trasladar los bienes y/o servicios para (por ejemplo) asegurar su adecuada recepción en el punto de destino. Reconocer si son adecuadas estas especificaciones respecto a normas o lineamientos existentes. (cuando aplique)
- Referenciar si la logística de distribución se actualiza. (cuando aplique)
- ¿Existe un periodo para dicha actualización? Reconocer si diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el Programa. (cuando aplique)
- Describir si puntos de entrega de los bienes y/o servicios son cercanos a los beneficiarios que atienden y, son de fácil acceso. ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?

Preguntas específicas

- ¿Existen retrasos burocráticos entre el alta del cadete en el padrón y la radicación de los fondos por parte de SEFIPLAN que ocasionen atrasos en el pago mensual de la beca? De ser así, ¿este retraso ha

provocado deserciones por urgencia económica familiar?

Seguimiento a la población atendida

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.
- Dado que el fin último del programa es la incorporación a las filas policiales, una vez que el cadete concluye los seis meses de formación y agota los pagos de su beca, ¿cuál es el mecanismo exacto para dar seguimiento a su transición administrativa y garantizar su alta efectiva en el estado de fuerza de la corporación?
- Al realizar el monitoreo de los resultados y la eficiencia terminal del curso, ¿se cuenta con un análisis desglosado por sexo que permita identificar si la tasa de graduación e incorporación a la policía es equitativa, o si las mujeres desertan en mayor proporción que los hombres?

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?

Preguntas específicas

- 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).
- El programa exige la firma de una carta compromiso por parte del beneficiario. Si un cadete recibe múltiples pagos de la beca y posteriormente decide desertar de la UNSEQ, ¿cuál es el mecanismo de control interno para la recuperación de esos fondos o la sanción administrativa correspondiente?
- Durante el internamiento en la Academia, ¿se cuenta con mecanismos de control interno, como canales de denuncia anónima y protocolos de atención inmediata, para prevenir y sancionar el acoso o la violencia de género entre cadetes o por parte de instructores? (MATRIZ DE GENERO)