



Informe final de la Evaluación de Procesos del
Programa Presupuestario del Ejercicio Fiscal
2025, S043 - **Programa de Diversificación y
Marketing Artesanal de la Secretaría de
Desarrollo Económico**

Programa Anual de Evaluación 2026

GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO DEL ESTADO
DE QUINTANA ROO

Directorio:

Paul Carrillo de Cáceres

Secretario de Desarrollo Económico

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, S043 - Programa de Diversificación y Marketing Artesanal
de la Secretaría de Desarrollo Económico**

Elaboró:

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

Eder Jesús Noda Ramírez

Coordinador de la Evaluación

Elías Humberto Galaviz Aguilar

Eder Talavera Camacho

Gerardo Arturo García Giles

Equipo Evaluador

Chetumal, Quintana Roo – Julio 2026

Índice

Resumen Ejecutivo.....	4
Introducción.....	7
Objetivos.....	10
<i>Objetivo general.....</i>	<i>10</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>10</i>
Alcance.....	12
Metodología	13
Evaluación de procesos	23
<i>I. Ficha identificativa del Programa presupuestario</i>	<i>23</i>
<i>II. Descripción del Programa presupuestario</i>	<i>24</i>
<i>III. Análisis del diseño del Pp.....</i>	<i>28</i>
<i>IV. Identificación y análisis de procesos.....</i>	<i>80</i>
<i>V. Matriz de análisis de género.....</i>	<i>118</i>
<i>VI. Hallazgos y resultados.....</i>	<i>127</i>
<i>VII. Análisis FODA.....</i>	<i>149</i>
<i>VIII. Conclusiones</i>	<i>156</i>
Ficha técnica.....	159
Referencias.....	160
Anexos.....	163
<i>Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos.....</i>	<i>163</i>
<i>Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa.....</i>	<i>173</i>
<i>Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa.....</i>	<i>175</i>
<i>Anexo 4. Matriz de análisis de género.....</i>	<i>177</i>
<i>Anexo 5. Cédula de valoración de transversalización de la perspectiva de género.....</i>	<i>180</i>
<i>Anexo 6. Guion de entrevista.....</i>	<i>182</i>

Resumen Ejecutivo

El presente informe expone los resultados de la Evaluación de Procesos del Programa presupuestario S043 – Programa de Diversificación y Marketing Artesanal, operado por la Dirección de Fomento Artesanal de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Quintana Roo, correspondiente al ejercicio fiscal 2025. La evaluación se enmarca en el Programa Anual de Evaluación 2026 coordinado por la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN), y se elaboró en apego al Modelo de Términos de Referencia con Perspectiva de Género para la Evaluación de Procesos.

El objetivo general fue **contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp S043**, mediante el análisis y la valoración de los procesos operativos de la intervención, con el propósito de generar información que oriente su gestión hacia la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente. Para ello, la evaluación empleó una metodología cualitativa que combinó el análisis de gabinete de la evidencia documental proporcionada por la Unidad Responsable con el trabajo de campo mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a la persona Directora, a la Jefa de Departamento, al Analista Profesional y al Auxiliar de Oficios de la Dirección de Fomento Artesanal.

En materia de **diseño**, el Programa presenta una base normativa sólida sustentada en las Reglas de Operación publicadas el 30 de enero de 2025, alineada con el Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027 y con la

Metodología de Marco Lógico registrada en los módulos MML-01 a MML-08 del Sistema Integral de Programación y Presupuestación (SIPPRES). No obstante, se identificaron oportunidades de mejora en la depuración del árbol de problemas, en la cuantificación de las poblaciones, en el diagnóstico contextual y en la coherencia de los indicadores de Fin y Propósito, los cuales presentan un carácter macroeconómico distal respecto del alcance del Programa, dirigido a 1,920 personas artesanas.

En cuanto a los **procesos operativos**, el Programa despliega su intervención en nueve etapas conforme al Modelo General de Procesos (MGP): planeación, difusión, solicitud, selección de personas beneficiarias, producción o generación de apoyos, distribución, entrega, seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, y control interno. El **Grado de Consolidación Operativa** se ubica en un nivel **Alto (73.3 %)**, lo que refleja una operación funcional respaldada por Reglas de Operación robustas y articulación interinstitucional efectiva con INMAYA, once Ayuntamientos, SEPOMEX/CorreoClic y la Secretaría de la Contraloría (SABGOB), contrastada con vacíos en la documentación interna, la ausencia de un manual de procedimientos específico, la manualidad en la recepción de solicitudes y limitaciones logísticas en la verificación física de los apoyos entregados en comunidades alejadas.

En materia de **perspectiva de género**, el análisis identifica que el Padrón estatal de personas artesanas se compone en aproximadamente 80 % por mujeres, lo cual configura una atención mayoritariamente femenina que, sin embargo, no se traduce en un diseño institucional con

transversalización plena. El **Grado de Transversalización de la Perspectiva de Género** se ubica en un nivel **Mediano (62.5 %)**, principalmente por la ausencia de acciones afirmativas explícitas en las Reglas de Operación y de indicadores desagregados en la Matriz de Indicadores para Resultados. Se identificaron barreras estructurales asociadas a la conectividad rural limitada, los horarios extendidos de los eventos del componente C02 sin servicios de cuidado infantil, y el requisito documental de alta ante el Servicio de Administración Tributaria como filtro para las personas artesanas en condición de informalidad.

Como resultado del ejercicio evaluativo, se emitieron **veintiuna recomendaciones** organizadas en cuatro ámbitos de impacto: normativo, operativo, tecnológico y organizacional. Las prioridades estratégicas de más alto valor se concentran en oficializar el manual de procedimientos específico del Programa, migrar la recepción de solicitudes hacia un nivel transaccional de digitalización, formalizar el instrumento de encuesta de satisfacción, replantear los indicadores de Fin y Propósito hacia métricas atribuibles a la población objetivo, y establecer acciones afirmativas explícitas para mujeres artesanas en las Reglas de Operación 2026. En conjunto, estas directrices buscan consolidar la transición desde una gestión sustentada en el conocimiento empírico del personal operador hacia una política pública estandarizada, institucionalizada, auditable y con perspectiva de género plenamente transversalizada.

Introducción

El presente documento integra el informe final de la Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario S043 “Programa de Diversificación y Marketing Artesanal”, a cargo de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Quintana Roo y operado por la Dirección de Fomento Artesanal. La evaluación se desarrolla en el marco del Programa Anual de Evaluación 2026, coordinado por la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN) del estado, y se realiza en apego al Modelo de Términos de Referencia con Perspectiva de Género para la Evaluación de Procesos de los Programas del Gobierno del Estado de Quintana Roo.

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, se implementaron instrumentos para examinar transversalmente los tiempos de ejecución, la suficiencia presupuestal, el personal, la infraestructura tecnológica y la funcionalidad de la estructura organizacional.

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

Objetivos

Objetivo general

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del programa presupuestario S043 – Programa de Diversificación y Marketing Artesanal, 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 S043, 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 **S043**. 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:

- **Dirección del Programa (Unidad Responsable): Dirección de Fomento Artesanal** de la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Quintana Roo (clave presupuestal 1110-1406), responsable directa de la focalización, gestión del Padrón estatal de personas artesanas, operación integral y entrega de las tres modalidades del Programa (C01 Talleres para el Desarrollo de Productos Diversificados, C02 Marketing Artesanal y C03 Fortalecimiento de Áreas Comerciales).
- **Planeación y programación: Departamento de Planeación y Desarrollo Artesanal**, adscrito a la Dirección de Fomento Artesanal, encargado de la planeación estratégica del Programa y de la integración del Programa Operativo Anual y de la Matriz de Indicadores para Resultados en coordinación con la Dirección de Planeación de la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN),

registrando la información en los módulos MML-01 a MML-08 del Sistema Integral de Programación y Presupuestación (SIPPRES).

- **Producción y capacitación del componente C01: Dirección de Vinculación Comercial y Abasto (DVCA)** de la Secretaría de Desarrollo Económico, coordinada con la Dirección de Fomento Artesanal para el desarrollo de los talleres de diversificación de productos artesanales.
- **Administración, presupuestación y ejercicio del recurso: Dirección Administrativa** de la Secretaría de Desarrollo Económico, responsable de la asignación y seguimiento de los recursos financieros, del trámite de las tres ministraciones de cheque del componente C03 (Fortalecimiento de Áreas Comerciales) y de los pagos a proveedores y convenios institucionales del componente C02.
- **Apoyo técnico y operativo:** personal analista y auxiliar de la Dirección de Fomento Artesanal (Analista Profesional y Auxiliar de Oficios), quienes brindan apoyo en la aplicación del check-list documental, la asignación de folios, el seguimiento a expedientes, la integración de los reportes trimestrales FESIPPRES-01 y FESIPPRES-02, y las cédulas de evaluación de medios de verificación de los indicadores de la MIR.
- **Coordinación operativa territorial: Direcciones de Desarrollo Económico** de los once ayuntamientos del estado, que acompañan a las personas artesanas residentes en zonas rurales en el llenado

de los Anexos 3, 4 y 5, y en la remisión formal de expedientes a la Unidad Responsable.

- **Supervisión y control: Secretaría de la Contraloría del Estado (SABGOB)** que da fe de los eventos de entrega, y los **Comités de Contraloría Social** conformados con personas beneficiarias conforme al Capítulo XIX de las Reglas de Operación del Programa, que vigilan la aplicación de los apoyos.

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 S001.

Elemento	Descripción
Clave y nombre del Programa presupuestario	S043 – Programa de Diversificación y Marketing Artesanal.
Clasificación programática	S – Subsidios sujetos de reglas de operación.
Dependencia responsable	Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Quintana Roo (clave presupuestaria 1110).
Unidad responsable	Dirección de Fomento Artesanal (clave 1110–1406).
Año de creación	2025.
Población objetivo	1,920 personas artesanas, cifra que corresponde a la población que la Secretaría tiene capacidad técnica, financiera y operativa de atender.
Población atendida (desglosado por sexo y grupos etarios)	116 hombres, 349 mujeres y 23 otros.
Cobertura territorial	Estado de Quintana Roo. Comprende a las personas artesanas con domicilio en la entidad, así como a aquellas ubicadas en zonas limítrofes con otros estados; con focalización en las zonas rurales del estado.

Fuente: Elaboración propia.

II. Descripción del Programa presupuestario

El Programa Presupuestario **S043 Programa de Diversificación y Marketing Artesanal** es un programa de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Quintana Roo, operado a través de la Dirección de Fomento Artesanal.

El programa se inscribe en la política estatal de desarrollo económico inclusivo y atiende al sector artesanal de la entidad, una actividad estrechamente vinculada con la actividad turística y con el patrimonio cultural de las comunidades mayas y de los pueblos indígenas con presencia en el estado.

La producción artesanal en Quintana Roo es una actividad cultural y económica vital, predominantemente femenina (82.95%), que se ha visto afectada por técnicas de producción y comercialización rudimentarias. El sector ha perdido relevancia económica, representando solo el 0.08% del PIB turístico, posicionando al estado en los últimos lugares a nivel nacional.

El **problema central** radica en la falta de estrategias de comercialización, la escasa diversificación de productos y el limitado acceso a nuevos mercados, lo que genera bajos ingresos y pobreza entre las personas artesanas. El número de personas dedicadas de tiempo completo a esta actividad ha disminuido drásticamente en la última década pasando de 13,290 en 2011 a 3,326 en 2021.

El **propósito del programa** consiste en que las personas artesanas que en su mayoría se localizan en zonas rurales cuenten con estrategias y

mecanismos para la creación y comercialización de sus productos, mediante la suficiente diversificación de su producción y el acceso a nuevos mercados. Con ello, el programa busca contribuir al fortalecimiento de las capacidades comerciales y productivas del sector artesanal y, en última instancia, a la mejora del bienestar económico y social de las personas artesanas y sus familias.

La población del programa está constituida por las personas artesanas registradas en el **Padrón** de personas artesanas del estado. Con corte a junio de 2024, dicho padrón registraba 3,326 personas artesanas, cifra que corresponde tanto a la población de referencia como a la población potencial del programa.

La **población objetivo** se establece en 1,920 personas artesanas, que es la cantidad que la Secretaría tiene capacidad técnica, financiera y operativa de atender. La atención se concentra en quienes desarrollan la actividad artesanal como una actividad económica o fuente de ingresos para sus familias, dedicadas a ramas como los textiles, el bordado, el deshilado y urdido, la madera —tallado, torneado y taraceado—, las fibras vegetales y los materiales marinos, entre otros materiales naturales.

La **cobertura territorial** del programa abarca al Estado de Quintana Roo. La focalización considera a las personas artesanas con domicilio en la entidad, así como a aquellas ubicadas en zonas limítrofes con otros estados de la República cuya residencia sea acreditada mediante constancia de autoridad ejidal, municipal o local. El programa privilegia la

atención de las personas artesanas ubicadas en las zonas rurales del estado.

El programa entrega sus apoyos a través de tres modalidades, que corresponden a los tres componentes de su Matriz de Indicadores para Resultados:

Talleres para el Desarrollo de Productos Diversificados, orienta la capacitación y especialización de las personas artesanas para diversificar su producción.

Marketing Artesanal, comprende acciones de promoción y comercialización mediante la participación en exposiciones, ferias y pabellones, el uso de catálogos digitales y comercio electrónico, y la instalación de puntos de venta en sitios turísticos y cabeceras municipales.

Fortalecimiento de Áreas Comerciales de talleres artesanales, se dirige a mejorar los espacios comerciales de los talleres mediante la elaboración de diagnósticos de sus áreas comerciales.

En cuanto a sus características de operación, el programa es ejecutado por la Dirección de Fomento Artesanal, que funge como unidad responsable. La operación se apoya, para la comercialización electrónica de las artesanías, en la plataforma CorreosClic, en coordinación con el Servicio Postal Mexicano, e involucra a diversos actores como instituciones educativas y de investigación, empresas y asociaciones turísticas, intermediarios y los ayuntamientos del estado.

El seguimiento del desempeño se realiza mediante los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados, cuyos avances se reportan de manera trimestral y se publican en el portal de la dependencia. La descripción detallada de los procedimientos de operación está sujeta a la revisión de las Reglas de Operación o normativa equivalente y del manual de procedimientos del programa.

III. Análisis del diseño del Pp

El presente apartado tiene como objetivo analizar los principales elementos del diseño del S043 Programa de Diversificación y Marketing Artesanal de la Secretaría de Desarrollo Económico, considerando su estructura lógica con base en la Metodología del Marco Lógico, su vinculación con la planeación estatal y la consistencia de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

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

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

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

Este análisis no constituye una evaluación de diseño independiente; su finalidad, en el marco de la evaluación de procesos, es validar la base

técnica que sustenta la operación del programa y determinar si las eventuales deficiencias en la gestión operativa corresponden a fallas de implementación o a inconsistencias estructurales en la transición del diagnóstico a la herramienta de gestión.

Para cada pregunta se enuncian primero, en forma de listado, las características que conforme a los Términos de Referencia deben verificarse; posteriormente se presenta un párrafo general, un párrafo de análisis por cada inciso y, al cierre, un párrafo de área de oportunidad.

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

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

El programa dispone de un apartado de definición del problema integrado en el Reporte General de Integración Programática del

SIPPRES 2025 (módulo MML-01), el cual opera como su diagnóstico programático.

En cuanto a la definición puntual del problema, el documento programático del SIPPRES 2025 establece como problema central que “las personas artesanas que en su mayoría se localizan en zonas rurales carecen de estrategias y mecanismos para la creación y comercialización de sus productos, debido en gran parte a la escasa diversificación de sus productos y al limitado acceso a nuevos mercados”.

La redacción identifica a la población afectada y la situación negativa que la aqueja en términos consistentes con la sintaxis de la Metodología del Marco Lógico; no obstante, incorpora elementos de causalidad dentro del propio enunciado, lo cual, conforme a la Guía para la Construcción de Indicadores de Desempeño para el Gobierno del Estado de Quintana Roo, debe evitarse para preservar la pureza del enunciado del problema central.

Respecto de las causas, efectos y características del problema, el diagnóstico se acompaña de un árbol de problemas (MML-02 del SIPPRES 2025) que identifica tres causas directas —relativas a la insuficiencia de programas de diversificación, de comercialización y de fortalecimiento de áreas comerciales—, sus respectivas causas indirectas, así como tres efectos directos con sus efectos indirectos.

La estructura permite reconocer una lógica causal ordenada y coherente entre causas, problema central y efectos, característica que constituye una fortaleza del diseño.

En materia de alineación, los objetivos de la intervención se vinculan con el Plan Estatal de Desarrollo 2023–2027 (Eje 03 “Desarrollo Económico Inclusivo”, Objetivo 03-13) y con el Programa Sectorial de Desarrollo Económico Integral, conforme al MML-06 del SIPPRES 2025.

Sobre la cuantificación y caracterización de las poblaciones, el documento programático cuantifica la población potencial y de referencia en 3,326 personas artesanas y la población objetivo en 1,920, y refiere como fuente el Padrón de personas artesanas del estado con corte a junio de 2024.

No obstante, no se identifica una metodología de cuantificación documentada (FSI punto 7) que precise el método o fórmula de cálculo de dichas poblaciones, condición exigida por la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo.

En cuanto a la ubicación territorial, el diagnóstico sitúa a la población artesana mayoritariamente en zonas rurales del estado y en comunidades vinculadas con el patrimonio cultural maya y de los pueblos indígenas, lo cual resulta coherente con la definición del problema central y con la focalización territorial declarada por la Unidad Responsable.

Respecto del periodo de actualización, el diagnóstico emplea estadísticas de distinta antigüedad —por ejemplo, datos de participación en el Producto Interno Bruto turístico correspondientes a 2018 (0.08% frente al 3.81% del promedio nacional) y registros del padrón con corte a

junio de 2024—, sin que se identifique un plazo formal de actualización de las fuentes utilizadas para medir la magnitud y evolución del problema.

Recomendación 1. La integración de un documento diagnóstico oficial e independiente que incorpore una metodología explícita de cuantificación de las poblaciones, fuentes de información actualizadas y un plazo definido de actualización.

Recomendación 2. Depurar el enunciado del problema central separando las causas, conforme a la Guía para la Construcción de Indicadores de Desempeño del Gobierno del Estado de Quintana Roo.

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

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

El problema público se encuentra enunciado en el documento programático del SIPPRES 2025 y es retomado en los distintos módulos de la integración programática (MML-01, MML-02 y MML-05), lo que permite valorar su consistencia interna y su redacción.

En cuanto a su consistencia con los documentos programáticos, el problema central es congruente con el árbol de problemas (MML-02) y se corresponde, en su formulación positiva, con el objetivo central del árbol de objetivos (MML-03) y con el Propósito de la Matriz de Indicadores para Resultados (MML-05).

Respecto de la sintaxis establecida por la Metodología del Marco Lógico, el enunciado identifica a la población y la situación negativa que la afecta, por lo que cumple razonablemente con dicha sintaxis; sin embargo, incorpora las causas dentro del enunciado, aspecto que

conforme a la Guía para la Construcción de la MIR del Estado de Quintana Roo debe precisarse, separando claramente el enunciado del problema de sus causas.

El enunciado del problema contiene de manera clara a la población o área de enfoque, al referir expresamente a “las personas artesanas que en su mayoría se localizan en zonas rurales”, lo cual permite identificar al sujeto de la intervención.

Sobre su revisión o actualización periódica, no se cuenta con evidencia documental de un mecanismo formal que asegure la actualización del problema público conforme a información más reciente; los Lineamientos de Programación y Presupuestación del Estado de Quintana Roo 2025 (Artículo 15) refieren la necesidad de actualizar la lógica vertical y horizontal de las MIR conforme a evaluaciones y observaciones, lo cual sería un mecanismo análogo aplicable al diagnóstico.

Recomendación 1. Precisar la redacción del problema público separando las causas del enunciado central conforme a la Guía para la Construcción de la MIR estatal, así como establecer un mecanismo documentado de revisión, actualización periódica del problema y seguimiento, en línea con lo dispuesto por el Artículo 15 de los Lineamientos de Programación y Presupuestación 2025.

El enunciado actual del problema central, tomado del MML-01 del SIPPRES 2025, mezcla la situación negativa con sus causas:

*"Las personas artesanas que en su mayoría se localizan en zonas rurales carecen de estrategias y mecanismos para la creación y comercialización de sus productos, **debido en gran parte a la escasa diversificación de sus productos y al limitado acceso a nuevos mercados.**"*

Las partes en negritas son causas directas del problema (causas C01 y C02 del propio árbol de problemas del programa), por lo que no deben formar parte del enunciado del problema central, conforme a la sintaxis de la Metodología del Marco Lógico recogida por la Guía para la Construcción de la MIR del Estado de Quintana Roo, que prescribe la estructura [población objetivo] + [situación negativa en presente], sin causas ni efectos incorporados.

La redacción propuesta para el problema público de acuerdo a la Metodología del Marco Lógico sería:

"Las personas artesanas del Estado de Quintana Roo que en su mayoría se localizan en zonas rurales carecen de estrategias y mecanismos para la creación y comercialización de sus productos."

Con esta depuración, los elementos retirados —diversificación insuficiente y limitado acceso a mercados— quedan correctamente ubicados como causas directas en el árbol de problemas (MML-02), preservando la pureza del enunciado central y haciendo plenamente verificable la lógica causal de la intervención.

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 documento que justifica teórica o empíricamente la creación del programa y su propuesta de atención ha sido integrado por la Unidad Responsable en el documento de nombre Diagnóstico.

En cuanto a si la justificación está documentada, aunque no hay un documento integrado, esta se encuentra como parte del mismo Diagnóstico proporcionada por la Unidad Responsable.

Respecto de si sustenta el tipo de intervención, el diagnóstico programático ofrece argumentos sobre la relevancia económica, social y cultural del sector artesanal —su vinculación con la actividad turística, su contribución al patrimonio cultural maya y su participación en el PIB turístico estatal— que sustentan parcialmente la propuesta de atención.

Estos argumentos, no obstante, no sustituyen un documento formal de justificación con base en evidencia empírica o en marcos teóricos sobre clústeres culturales y creativos.

Sobre la revisión o actualización de la evidencia empleada para definir la intervención, no se identifican fuentes de información específicas ni un mecanismo de actualización documentado de la evidencia que respalda la propuesta de atención.

En cuanto a la consistencia con la lógica causal del problema, la propuesta de atención —basada en la diversificación de productos, el marketing artesanal y el fortalecimiento de áreas comerciales— guarda relación directa con las tres causas directas identificadas en el árbol de problemas (MML-02), lo cual constituye un elemento favorable del diseño.

Recomendación 1. Integración del documento de justificación teórica o empírica de la intervención, con fuentes de información claras y confiables —por ejemplo, estudios sobre el sector artesanal de Quintana Roo, datos del INEGI sobre el peso económico del sector y referencias a experiencias comparadas— y un mecanismo de actualización de la evidencia que respalda la propuesta de atención.

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

- **Unidad de medida congruente con sus definiciones;**
- **Cuantificación y, en su caso, desagregación geográfica;**
- **Incorpora una metodología de cuantificación, su caracterización 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?**

Las poblaciones potencial y objetivo se encuentran definidas y cuantificadas en el documento programático del SIPPRES 2025.

La unidad de medida de las poblaciones es “personas artesanas”, unidad congruente con la definición del problema público y con la naturaleza de la intervención, conforme a los criterios de la Guía para la Construcción de la MIR estatal.

En cuanto a la cuantificación y, en su caso, la desagregación geográfica, las poblaciones se encuentran cuantificadas —3,326 personas como población potencial y de referencia, y 1,920 como población objetivo—; no obstante, no se identifica una desagregación geográfica documentada por municipio o localidad, lo cual limita la planeación de la cobertura territorial.

Respecto de la metodología de cuantificación, su caracterización y las fuentes de información, se refiere como fuente el Padrón de personas artesanas del estado, pero no se documenta la metodología ni la fórmula de cálculo que permita establecer dichas cifras, criterio expresamente exigido por la Guía estatal para la Construcción de la MIR.

Sobre el plazo para su revisión y actualización, no se identifica un periodo definido en apego a una metodología de cuantificación; el corte disponible corresponde a junio de 2024.

Las poblaciones se relacionan de manera directa con el problema público, en tanto corresponden a las personas artesanas afectadas por la carencia de estrategias y mecanismos de creación y comercialización de sus productos.

Recomendación 1. Documentar la metodología de cuantificación, la caracterización y la desagregación geográfica de las poblaciones potencial y objetivo del programa en un documento único, conforme a los siete componentes que prescribe la Guía para la Construcción de la MIR del Estado de Quintana Roo: (i) definición conceptual de cada tipo de población; (ii) unidad de medida única ('persona artesana'); (iii) fórmula o método de cálculo con criterios explícitos de inclusión y exclusión; (iv) fuente de información primaria (Padrón de personas artesanas) con corte temporal y responsable; (v) caracterización por sexo, grupos etarios, condición lingüística y rama artesanal; (vi) desagregación geográfica por los once municipios del estado y por condición rural/urbana; y (vii) plazo

de revisión y actualización con periodicidad al menos anual, alineada con el ejercicio fiscal.

Conforme a la Guía para la Construcción de la MIR del Estado de Quintana Roo y a la Guía para la Construcción de Indicadores de Desempeño del Estado de Quintana Roo, la documentación de la metodología de cuantificación de poblaciones debe contener, como mínimo, siete componentes:

I. Definición conceptual de cada tipo de población: definir, en términos operativos, qué se entiende por población de referencia (universo del fenómeno), población potencial (subconjunto que presenta el problema), población objetivo (subconjunto a atender en el horizonte de planeación) y población atendida (subconjunto efectivamente beneficiado en el ejercicio).

II. Unidad de medida: declarar la unidad concreta y mantener su consistencia entre todas las poblaciones. Para el S043 la unidad es "persona artesana".

III. Fórmula o método de cálculo: especificar la fórmula matemática o el método operativo para estimar cada población, indicando las variables, los criterios de inclusión y exclusión, y los filtros aplicados. Por ejemplo, para la población potencial: "Número de personas registradas en el Padrón estatal de personas artesanas, con domicilio en Quintana Roo o en zonas limítrofes acreditadas mediante constancia, que declaren la actividad artesanal como actividad económica o fuente de ingresos."

IV. Fuente de información primaria: identificar la fuente única que sirve de base para el cálculo (en el caso del S043, el Padrón de personas artesanas administrado por la Dirección de Fomento Artesanal), con su corte temporal y su responsable de actualización.

V. Caracterización: describir los atributos sociodemográficos y económicos relevantes de cada población (sexo, grupos etarios, condición de hablante de lengua indígena, condición de adscripción a pueblos originarios, rama artesanal, condición socioeconómica) que permitan la focalización y la lectura con perspectiva de género.

VI. Desagregación geográfica: desagregar las poblaciones cuantificadas por los once municipios del estado y, en lo posible, por localidad o por condición rural/urbana (con base en el catálogo de localidades del INEGI), a fin de orientar la cobertura territorial.

Plazo de revisión y actualización: establecer la periodicidad de actualización (al menos anual, alineada con el ejercicio fiscal y con el corte del Padrón), el procedimiento de validación y la persona o área responsable.

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

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

La Unidad Responsable proporcionó la convocatoria del Programa, así como evidencia de la difusión de la misma. Sin embargo, no se dispone de algún documento de la estrategia de cobertura del programa.

Respecto de si contempla la evolución de la población potencial y objetivo, no se cuenta con un documento que registre dicha evolución a lo largo del tiempo, ni una proyección plurianual de las poblaciones.

Sobre si considera el presupuesto requerido para atender a la población objetivo, no se identifica una estimación presupuestaria asociada a la cobertura del programa que vincule el presupuesto al horizonte de la actual administración.

En cuanto a las metas de cobertura anuales, los Formatos Evaluatorios Programáticos FESIPPRES-02 registran metas anuales de personas beneficiarias —por ejemplo, 1,080 personas programadas para la

modalidad de Marketing Artesanal en el ejercicio 2025—; sin embargo, no se identifica una estrategia de cobertura integral con metas plurianuales y criterios explícitos de definición.

Sobre la definición del momento de convergencia entre la población potencial y la objetivo, no se identifica dicho horizonte temporal en la documentación disponible.

Recomendación 1: Integración de una estrategia de cobertura documentada que contemple la evolución de las poblaciones, el presupuesto requerido al cierre de la administración 2023–2027, metas plurianuales de cobertura con criterios explícitos y el horizonte temporal de convergencia entre la población potencial y la objetivo.

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

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

El documento programático del SIPPRES 2025 presenta una estructura analítica del programa presupuestario (módulo MML-05) que vincula explícitamente el árbol de problemas con la Matriz de Indicadores para Resultados, lo que permite valorar la correspondencia entre ambos instrumentos.

En cuanto a la correspondencia del problema central con el Propósito, el problema central se transformó en la situación positiva esperada expresada como Propósito de la MIR, manteniendo consistencia en la población objetivo (personas artesanas en zonas rurales) y en la delimitación territorial (Estado de Quintana Roo).

Respecto de la correspondencia de los efectos con el Fin, los efectos directos e indirectos identificados en el árbol de problemas se corresponden con el nivel de Fin de la MIR, orientado a posicionar al estado en materia de desarrollo económico y a mejorar el bienestar de las personas artesanas.

Sobre la correspondencia de las causas directas con los Componentes, las tres causas directas se tradujeron en los tres componentes de la MIR —Talleres para el Desarrollo de Productos Diversificados, Marketing Artesanal y Fortalecimiento de Áreas Comerciales de talleres artesanales—, los cuales representan la solución técnica para desactivar dichas causas.

En cuanto a la correspondencia de las causas indirectas con las Actividades, las causas indirectas se operativizan a través de las cinco actividades de la MIR, vinculadas con la elaboración de proyectos, la promoción en ferias y exposiciones, los catálogos digitales y comercio electrónico, los puntos de venta tipo “carretas” y la elaboración de diagnósticos de áreas comerciales.

Respecto de la mitigación integral, se observa que las causas críticas identificadas en el árbol de problemas cuentan con al menos una acción de intervención —componente o actividad— diseñada para atenderlas.

Sobre la exclusión de elementos ajenos, los componentes y actividades integrados en la MIR se vinculan con la solución de alguna de las causas del diagnóstico, sin que se adviertan acciones ajenas, inerciales u “huérfanas” respecto del problema delimitado.

Recomendación 1: La correspondencia identificada entre el árbol de problemas y la MIR constituye una fortaleza del diseño del programa. El área de oportunidad se concentra en validar dicha consistencia contra los árboles de problemas y de objetivos oficiales integradas por la Unidad Responsable, a fin de confirmar la trazabilidad completa de la lógica causal y descartar discrepancias entre el documento programático y los instrumentos oficiales.

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

El programa se identifica con la clave S043, asociada a la modalidad presupuestaria “S” – Sujetos a Reglas de Operación, conforme al Acuerdo por el que se emite la Clasificación Programática emitido por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC, NOR_01_02_004) y al Anexo VIII de los Lineamientos de Programación y Presupuestación del Estado de Quintana Roo para el Ejercicio Fiscal 2025.

La asignación de esta modalidad cuenta con Reglas de Operación publicadas en el Periódico Oficial del Estado y registradas en el SIPPRES, conforme al Artículo 14 de los Lineamientos referidos, por lo que la modalidad presupuestaria del programa es adecuada y coherente con el cumplimiento del objetivo central que persigue.

En cuanto a la consistencia con el Propósito, la modalidad presupuestaria “S” —orientada a la entrega de subsidios sujetos a reglas a una población definida— resulta coherente con un propósito centrado en dotar a las personas artesanas de estrategias y mecanismos para la creación y comercialización de sus productos, conforme a la definición XXVIII del Artículo 4 de los Lineamientos 2025, que conceptualiza a los programas sociales como “intervenciones presupuestarias alineadas a alguno de los derechos sociales o con la dimensión del bienestar económico”.

Respecto de la consistencia con los apoyos, los bienes y servicios que genera el programa —a) capacitación para la diversificación de productos, b) acciones de promoción y comercialización mediante ferias, catálogos digitales y puntos de venta, y c) fortalecimiento de áreas comerciales mediante diagnósticos— corresponden a apoyos en especie y a servicios, los cuales son congruentes con la definición de Reglas de Operación contenida en el Artículo 4, fracción XXX de los Lineamientos 2025: “conjunto de disposiciones que precisan la forma de operar un programa social que otorga apoyos en especie o económicos”.

Sobre la consistencia con las actividades sustantivas, la estructura de la modalidad “S” permite la operación y el financiamiento de las tareas clave del programa, relativas a la elaboración de proyectos y diagnósticos, las acciones de promoción y comercialización y la coordinación interinstitucional con SEPOMEX, ayuntamientos y casas del artesano.

La verificación plena de esta consistencia requiere confirmar que el gasto se concentre en partidas del Capítulo 4000 “Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras ayudas”, conforme al Clasificador por Objeto del Gasto del CONAC.

En su conjunto, la modalidad presupuestaria resulta consistente con la propuesta de atención del programa para la solución de la problemática identificada en las Reglas de Operación del programa.

Sin embargo, el tipo de población objetivo alcanzado no queda claramente definido en el padrón de beneficiados, así como la cobertura

del programa abarcaba los once municipios del Estado de Quintana Roo de los cuales solo siete fueron los atendidos.

Recomendación 1: El área de oportunidad está en la cobertura alcanzada con los subsidios y apoyos otorgados por el programa.

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

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

La Matriz de Indicadores para Resultados del programa, contenida en el módulo MML-05 del SIPPRES 2025, cuenta con resúmenes narrativos consistentes para los cuatro niveles de objetivos —Fin, Propósito,

Componentes y Actividades—, lo que permite valorar su contenido conforme a la Guía para la Construcción de la MIR del Gobierno del Estado de Quintana Roo.

En cuanto al rigor metodológico y la sintaxis gramatical, el Fin se redacta como una contribución de largo plazo (“Contribuir a posicionar al Estado...”), el Propósito como un resultado logrado en la población objetivo (“Las personas artesanas... cuentan con estrategias y mecanismos...”), los Componentes como apoyos otorgados mediante las distintas modalidades, y las Actividades con la estructura de sustantivo derivado de un verbo más complemento. La redacción se ajusta, de manera general, a la sintaxis recomendada por la Guía estatal.

Respecto de la orientación a resultados en el Fin y el Propósito, ambos niveles describen cambios o beneficios esperados; el Propósito alude a que las personas artesanas “cuentan con estrategias y mecanismos” para la creación y comercialización de sus productos, redacción que se orienta a un resultado en la población, aunque podría precisarse para enfatizar un resultado verificable (por ejemplo, incremento en ingresos o en participación en mercados).

En cuanto a la comprensibilidad y precisión del lenguaje, los resúmenes narrativos emplean un lenguaje técnico pero accesible, que facilita la comprensión de los objetivos del programa.

Sobre la claridad para los actores operativos, las actividades describen tareas concretas —promoción en ferias, comercialización en catálogos digitales y puntos de venta, elaboración de proyectos y

diagnósticos— comprensibles para las personas que operan el programa en el territorio.

Recomendación 1: Validar los resúmenes narrativos contra la MIR oficial 2025 y precisar la redacción del Propósito para enfatizar el resultado verificable sobre la población objetivo. Se propone la siguiente redacción del Propósito: 'Las personas artesanas del Estado de Quintana Roo que se localizan en zonas rurales incrementan sus ingresos y consolidan su acceso a nuevos mercados, como resultado de la diversificación de sus productos y del fortalecimiento de sus capacidades comerciales', conforme a las recomendaciones de la Guía para la Construcción de la MIR del Estado de Quintana Roo. El Propósito actual de la MIR del S043 es:

"Las personas artesanas que en su mayoría se localizan en zonas rurales cuentan con estrategias y mecanismos para la creación y comercialización de sus productos, con la suficiente diversificación de sus productos y el acceso a nuevos mercados."

Esta redacción describe la disponibilidad de medios ("cuenten con estrategias y mecanismos") y no un resultado verificable en la población objetivo, lo cual es contrario a la sintaxis del nivel de Propósito establecida por la Guía para la Construcción de la MIR del Estado de Quintana Roo, que prescribe [Sujeto / población objetivo] + [verbo en presente que denote un cambio de estado] + [resultado verificable]. Redacción propuesta del Propósito sería:

"Las personas artesanas del Estado de Quintana Roo que se localizan en zonas rurales incrementan sus ingresos y consolidan su

acceso a nuevos mercados, como resultado de la diversificación de sus productos y del fortalecimiento de sus capacidades comerciales."

Esta redacción reúne tres características técnicas:

Primero, identifica claramente al sujeto (las personas artesanas que se localizan en zonas rurales del Estado de Quintana Roo), manteniendo congruencia con la población objetivo declarada (1,920 personas artesanas).

Segundo, expresa un cambio de estado verificable mediante dos verbos en presente ("incrementan" y "consolidan") referidos a dimensiones medibles (ingresos y acceso a mercados), que pueden monitorearse con encuestas a personas beneficiarias y con registros de ventas de las modalidades de Marketing Artesanal.

Tercero, mantiene la congruencia con el árbol de objetivos (MML-03) y con el problema central depurado propuesto en la respuesta a la Pregunta 2, cerrando la lógica vertical del programa: el problema (carencia de estrategias y mecanismos) se atiende mediante la diversificación y el fortalecimiento comercial (Componentes), lo cual desemboca en el resultado de incrementar ingresos y consolidar el acceso a mercados (Propósito).

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

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

La Matriz de Indicadores para Resultados del SIPPRES 2025 presenta una lógica vertical identificable entre los niveles de Actividades,

Componentes, Propósito y Fin, condición evaluable conforme a la Guía para la Construcción de la MIR del Estado de Quintana Roo.

En cuanto a la causalidad entre Componentes y Propósito, la entrega de los tres componentes —talleres de diversificación, marketing artesanal y fortalecimiento de áreas comerciales— se orienta de manera lógica al logro del Propósito del programa, asumiendo que los supuestos del nivel de componente operan favorablemente.

Respecto de la contribución del Propósito al Fin, el logro del Propósito aporta al Fin orientado al desarrollo económico del sector artesanal y a la mejora de la calidad de vida de las personas artesanas, si bien la distancia conceptual entre ambos niveles es amplia (véase pregunta 10 para el análisis CREMA del indicador de Fin).

Sobre la consistencia y pertinencia de los Supuestos, la MIR incorpora supuestos en los niveles de Actividad y Componente, relativos principalmente al interés y la participación de las personas artesanas en las convocatorias; su realismo, su carácter externo a la gestión del programa y su suficiencia deberán valorarse con mayor detalle a partir de las fichas técnicas de indicadores.

En cuanto a la suficiencia y confiabilidad de los Medios de Verificación, estos remiten a la Dirección de Fomento Artesanal y al portal de indicadores de resultados de la dependencia (<https://qroo.gob.mx/sede/indicadores-de-resultados-2025/>); su accesibilidad efectiva, su carácter auditable y su actualización periódica deberán confirmarse mediante las fichas técnicas.

La MIR cuenta con indicadores definidos para cada nivel de objetivos —un indicador de Fin, uno de Propósito, uno por cada Componente y uno por cada Actividad—, lo que sienta las bases del monitoreo del programa de manera previa a la evaluación técnica de la calidad de dichos indicadores, la cual se desarrolla en la pregunta 10.

Recomendación 1: Verificar la pertinencia y el realismo de los supuestos de la MIR del S043 mediante una ruta metodológica de cinco pruebas, en línea con la Guía para la Construcción de Indicadores de Desempeño del Estado de Quintana Roo: (i) prueba de externalidad respecto del ámbito de gestión de la Unidad Responsable; (ii) prueba histórica de cumplimiento, contrastando los supuestos vigentes con los registros del FESIPPRES-01 y FESIPPRES-02 de los ejercicios 2023, 2024 y 2025; (iii) prueba de suficiencia causal entre los productos del nivel inferior y el siguiente nivel de objetivo; (iv) prueba de verificabilidad mediante una fuente de información concreta; y (v) validación cualitativa con la Unidad Responsable durante el trabajo de campo.

A modo de ejemplo ilustrativo, el supuesto actual del Componente C02 (Marketing Artesanal) —que las personas artesanas se interesan en participar en los eventos de promoción— resulta sólo parcialmente externo, dado que el interés depende también de la pertinencia de la oferta del programa y de la calidad de la difusión; adicionalmente, los datos del FESIPPRES-01 del primer trimestre de 2025 evidencian un cumplimiento de únicamente cuatro personas atendidas frente a las sesenta programadas en la actividad de puntos de venta, lo que muestra

que el supuesto no se está cumpliendo en la práctica. Se propone reformularlo como: 'Las condiciones de la actividad turística y económica del Estado durante el ejercicio fiscal —ciclos de afluencia turística y calendarios de eventos regionales, nacionales e internacionales— permiten la realización de los eventos programados de promoción artesanal en los plazos previstos', supuesto que es externo, realista, suficiente y verificable mediante los calendarios oficiales de SEDETUR y de los organizadores nacionales del sector.

Los supuestos de la MIR del S043, conforme al módulo MML-05 del SIPPRES 2025, se concentran en tres enunciados principales:

"Las personas artesanas se interesan en participar y en mejorar la calidad y diversificación de sus productos."

"Las personas artesanas cumplen con los criterios de elegibilidad y con las obligaciones establecidas en las reglas de operación del programa."

"Las personas artesanas están interesadas en fortalecer sus áreas comerciales y participan en la convocatoria."

La Guía para la Construcción de Indicadores de Desempeño del Estado de Quintana Roo establece que un supuesto válido debe cumplir cinco condiciones: (i) ser externo a la gestión de la Unidad Responsable; (ii) ser realista, con alta probabilidad de cumplirse; (iii) ser necesario para alcanzar el nivel superior de objetivo; (iv) ser suficiente —en conjunto con los productos del nivel— para asegurar la cadena causal; y (v) ser verificable mediante alguna fuente de información.

Cómo verificar la pertinencia y el realismo de los supuestos — ruta metodológica:

Primero, prueba de externalidad. Para cada supuesto, identificar si su cumplimiento depende exclusivamente de actores o factores fuera del ámbito de gestión de la Unidad Responsable. Si el supuesto puede ser influido por la dependencia (mediante difusión, asesoría, ajustes a las reglas de operación), el enunciado no es válido como supuesto y debe reconvertirse en una actividad o un compromiso institucional explícito.

Segundo, prueba histórica de cumplimiento. Contrastar el supuesto con los registros operativos de los ejercicios fiscales anteriores. Para el S043, los Formatos Evaluatorios Programáticos FESIPPRES-01 y FESIPPRES-02 de 2023, 2024 y del 2025 permiten contrastar las metas programadas con la ejecución real. Si el supuesto no se ha cumplido históricamente, debe revisarse su realismo o complementarse con una actividad que lo aborde.

Tercero, prueba de suficiencia causal. Verificar que la conjunción [Producto del nivel inferior + Supuesto] sea realmente suficiente para alcanzar el siguiente nivel de objetivo. Si entre ambos persiste un vacío explicativo, falta un supuesto o un Componente adicional.

Cuarto, prueba de verificabilidad. Identificar una fuente de información concreta que permita monitorear el cumplimiento del supuesto a lo largo del ejercicio fiscal.

Quinto, validación cualitativa con la Unidad Responsable. Mediante las entrevistas de la evaluación de procesos, contrastar el enunciado del supuesto con la experiencia operativa de las personas servidoras públicas.

Ejemplo aplicado a un supuesto vigente de la MIR del S043:

El supuesto vigente del Componente C02 (Marketing Artesanal) es: "Las personas artesanas se interesan en participar en los diferentes eventos y medios de promoción artesanal —bocales, nacionales e internacionales."

Aplicando las cinco pruebas:

(i) Externalidad: parcial. El interés depende también de la pertinencia de la oferta del programa, de la difusión y de la calidad de la convocatoria —factores controlables por la UR—, por lo que el supuesto no es plenamente externo.

(ii) Realismo: los FESIPPRES de 2025 reportan que en la actividad C02.A03 (puntos de venta) se programaron 60 personas para el primer trimestre y se atendieron 4, lo cual evidencia un cumplimiento del 6.7% frente a la meta. Sin embargo, en la revisión de los cuatro trimestres del año, se observa acciones compensatorias con resultados por encima de la meta establecida.

(iii) Necesidad: sí, pero está mal formulada (es un atributo del beneficiario, no un factor externo).

(iv) Suficiencia: insuficiente: para alcanzar el Propósito no basta el interés, se requiere también una oferta operativa adecuada por parte del programa.

(v) Verificabilidad: sólo de manera indirecta, a través del comportamiento de inscripción a la convocatoria.

Reformulación propuesta del supuesto del Componente C02:

"Las condiciones de la actividad turística y económica del Estado de Quintana Roo durante el ejercicio fiscal —ciclos de afluencia turística, calendarios de eventos y disponibilidad de ferias regionales, nacionales e internacionales— permiten la realización de los eventos programados de promoción artesanal en los plazos previstos. Verificable mediante el calendario oficial de eventos publicado por SEDETUR y por los organizadores nacionales (Fonart, CONACULTA, organismos privados)."

Esta redacción es genuinamente externa a la UR, es realista (los eventos sí ocurren con regularidad), es necesaria y suficiente cuando se combina con la oferta del Componente, y es verificable mediante una fuente externa concreta.

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

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

El documento programático del SIPPRES 2025 incluye cédulas de evaluación de los indicadores mediante el método CREMA (módulo MML-07), en las que la propia dependencia asignó una calificación máxima a los indicadores de los cuatro niveles de la MIR. Esta valoración constituye una autoevaluación de la Unidad Responsable.

A continuación, se presenta el resultado del análisis CREMA elaborado por el equipo evaluador para los diez indicadores que conforman la MIR del programa, así como el desglose justificatorio por nivel y criterio.

La siguiente tabla resume el resultado del análisis CREMA por indicador. Las celdas con valor “Parcial” identifican indicadores que cumplen con el criterio sólo en algunos de sus elementos y serán precisadas en el desglose justificatorio.

Cuadro 2: Análisis CREMA de los indicadores del Programa presupuestario S043.

Nivel / Indicador	C	R	E	M	A
Fin: Número de Empresas Formales existentes (PED13 2)	No	No	Sí	Sí	No
Propósito: Tasa de variación del PIB de actividades económicas consideradas como estratégicas (09O2 01)	No	No	Sí	Sí	No
Componente 01: Porcentaje de personas artesanas beneficiadas con Talleres para el Desarrollo de Productos Diversificados (S043C01)	Sí	Sí	Sí	Sí	Parcial
Actividad 01 A01: Porcentaje de proyectos tramitados para la especialización en el desarrollo de productos diversificados (S043C01A01)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Componente 02: Porcentaje de personas artesanas beneficiadas con la modalidad de Marketing Artesanal (S043C02)	Sí	Sí	Sí	Sí	Parcial
Actividad 02 A01: Porcentaje de personas artesanas apoyadas en exposiciones, ferias y pabellones (S043C02A01)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nivel / Indicador	C	R	E	M	A
Actividad 02 A02: Porcentaje de personas artesanas apoyadas con catálogos digitales y comercio electrónico (S043C02A02)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad 02 A03: Porcentaje de personas artesanas apoyadas en puntos de venta en sitios turísticos y cabeceras municipales (S043C02A03)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Componente 03: Porcentaje de personas artesanas beneficiadas con Fortalecimiento de Áreas Comerciales de talleres artesanales (S043C03)	Sí	Sí	Sí	Sí	Parcial
Actividad 03 A01: Porcentaje de personas artesanas apoyadas con diagnósticos de áreas comerciales para Talleres Artesanales (S043C03A01)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el desglose justificatorio del análisis CREMA por nivel y por criterio.

Nivel de Objetivo: FIN

Nombre del indicador: PED13|2 – Número de Empresas Formales existentes.

Resumen narrativo del nivel Fin: Contribuir a posicionar al Estado de Quintana Roo como un país emergente de desarrollo económico, social y cultural, mediante el fortalecimiento de las capacidades comerciales y de

diversificación de productos de las personas artesanas, a través de la implementación de programas de apoyo que incrementen las oportunidades para mejorar su calidad de vida.

Método de cálculo: Número total de empresas formales registradas ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en el Estado de Quintana Roo, conforme a las cédulas patronales públicas.

Análisis CREMA.

1. Claridad (C): no cumple. Si bien el nombre del indicador es técnicamente claro, su vinculación con el objetivo del programa no es transparente: el indicador mide el número total de empresas formales del estado, una variable de carácter macroeconómico que abarca todos los sectores, sin distinguir las empresas vinculadas al sector artesanal. La ficha técnica del indicador no precisa qué subconjunto de empresas sería atribuible al desempeño del programa, lo cual introduce ambigüedad en su interpretación.

2. Relevancia (R): no cumple. El indicador no mide de manera directa la dimensión del objetivo evaluado. Un programa dirigido a 1,920 personas artesanas (población objetivo) no puede esperar incidir de manera medible sobre el número total de empresas formales registradas ante el IMSS en el estado, indicador que está determinado por una multiplicidad de factores macroeconómicos ajenos a la intervención. La

relación entre el desempeño del programa y la evolución del indicador es, en consecuencia, débil.

3. Economía (E): cumple. La fuente del indicador (registros del IMSS) es de acceso público, sin costo significativo de recopilación, procesamiento o generación de información, por lo que el indicador es económicamente sostenible.

4. Monitoreabilidad (M): cumple. El indicador cuenta con una fórmula de cálculo explícita y con medios de verificación auditables a través de las cédulas patronales del IMSS, lo que permite su seguimiento objetivo y replicable.

5. Aporte marginal (A): no cumple. El indicador no aporta información complementaria de valor estratégico para evaluar el desempeño específico del programa. Al ser una variable agregada y atribuible a múltiples políticas y dinámicas económicas, no permite tomar decisiones operativas focalizadas sobre el sector artesanal.

Recomendación específica. Se recomienda sustituir el indicador de Fin por una métrica que capture de manera más directa la contribución del programa al sector artesanal, por ejemplo, “Variación porcentual del valor agregado bruto del sector artesanal en el Estado de Quintana Roo” o “Variación porcentual del ingreso promedio de las personas artesanas registradas en el Padrón estatal”.

Nivel de Objetivo: PROPÓSITO

Nombre del indicador: 09O2|01 – Tasa de variación del PIB de actividades económicas consideradas como estratégicas.

Resumen narrativo del nivel Propósito: Las personas artesanas que en su mayoría se localizan en zonas rurales cuentan con estrategias y mecanismos para la creación y comercialización de sus productos, por la suficiente diversificación de sus productos y el acceso a nuevos mercados.

Método de cálculo: $((\text{Valor total de la producción en sectores estratégicos en el año T} / \text{Valor total de la producción en sectores estratégicos en el año T-1}) - 1) \times 100$.

Análisis CREMA.

1. Claridad (C): no cumple. El indicador es técnicamente claro en su fórmula, pero su vinculación con el Propósito del programa es ambigua: no se precisa cuáles son los “sectores estratégicos” a los que se refiere ni si el sector artesanal está incluido en dicha categorización. La definición operativa del indicador es, por tanto, insuficiente para su interpretación técnica.

2. Relevancia (R): no cumple. El Propósito del programa describe un cambio en la población objetivo (que las personas artesanas cuenten con estrategias y mecanismos), mientras que el indicador mide la variación agregada del PIB sectorial. Un programa que atiende a 1,920 personas artesanas no puede incidir de manera medible sobre la tasa de variación del PIB sectorial estatal, indicador que está determinado por factores macroeconómicos ajenos a la intervención.

3. Economía (E): cumple. La información proviene del Sistema de Cuentas Nacionales de México (INEGI) y de los registros estatales de la SEDE, fuentes accesibles y de bajo costo de recopilación.

4. Monitoreabilidad (M): cumple. El indicador cuenta con fórmula de cálculo explícita y con medios de verificación referidos al INEGI y al portal de la dependencia, lo que permite su seguimiento periódico.

5. Aporte marginal (A): no cumple. El indicador no aporta información estratégica adicional sobre el desempeño del programa. La variación del PIB sectorial es un agregado que ya es medido por otros instrumentos de política económica estatal y no permite atribuir resultados a la intervención del programa.

Recomendación específica. Se recomienda sustituir el indicador de Propósito por una métrica directamente atribuible a la población objetivo, por ejemplo, “Porcentaje de personas artesanas beneficiarias que reportan incremento en sus ingresos derivado del programa” o “Porcentaje de personas artesanas beneficiarias que acceden a nuevos mercados (locales, nacionales o internacionales)”, métricas que pueden generarse a partir del padrón de beneficiarios y de encuestas de seguimiento.

Nivel de Objetivo: COMPONENTES

Nombre del indicador: Indicadores de los tres Componentes: Porcentaje de personas artesanas beneficiadas con cada modalidad de

apoyo (S043C01. Talleres para el Desarrollo de Productos Diversificados, S043C02. Marketing Artesanal y S043C03. Fortalecimiento de Áreas Comerciales).

Resumen narrativo común: Apoyos otorgados mediante la modalidad de [Talleres / Marketing Artesanal / Fortalecimiento de Áreas Comerciales], a las personas artesanas que en su mayoría se localizan en zonas rurales del estado.

Método de cálculo común: (Número de personas artesanas apoyadas mediante la modalidad correspondiente / Número de personas artesanas que solicitaron apoyo mediante dicha modalidad) $\times$ 100.

Análisis CREMA.

1. Claridad (C): cumple. Los indicadores de Componente cuentan con nombre, definición y método de cálculo precisos, lo que permite su interpretación técnica sin ambigüedad. La unidad de medida es congruente con la naturaleza del componente.

2. Relevancia (R): cumple. Los indicadores miden directamente la dimensión del objetivo del Componente —los apoyos efectivamente otorgados respecto de los solicitados—, métrica relevante para valorar la capacidad de respuesta del programa frente a la demanda observada.

3. Economía (E): cumple. Los datos provienen de registros administrativos propios de la Dirección de Fomento Artesanal y de la operación cotidiana del programa, por lo que el costo de generación de la información es proporcional a la utilidad del resultado.

4. Monitoreabilidad (M): cumple. Los indicadores cuentan con fórmula de cálculo explícita, metas anuales en los Formatos Evaluatorios Programáticos FESIPPRES-01 y medios de verificación accesibles a través del portal de la dependencia.

5. Aporte marginal (A): parcial. Los indicadores aportan información sobre la cobertura del programa respecto de la demanda, pero no aportan información sobre la calidad del apoyo otorgado ni sobre el resultado posterior en la población beneficiaria. Su valor estratégico podría incrementarse complementándolos con indicadores de satisfacción, de aplicación práctica de los apoyos o de variación en ventas y diversificación de productos.

Recomendación específica. Se recomienda complementar los indicadores de Componente con métricas que capten la calidad y el resultado posterior de los apoyos, por ejemplo, “Porcentaje de personas artesanas beneficiarias que reportan haber aplicado los aprendizajes del taller en su producción” o “Porcentaje de personas artesanas beneficiarias del Marketing Artesanal que reportan incremento en ventas”, sin sustituir los indicadores de cobertura actuales.

Nivel de Objetivo: ACTIVIDADES

Nombre del indicador: Indicadores de las cinco Actividades: Porcentaje de personas o de proyectos apoyados en cada acción específica (S043C01A01. Elaboración de proyectos para especialización, S043C02A01. Promoción en ferias y exposiciones, S043C02A02. Catálogos

digitales y comercio electrónico, S043C02A02. Puntos de venta tipo “carretas” y S043C03A01. Diagnósticos de áreas comerciales).

Resumen narrativo común: Cada actividad se redacta con la estructura de sustantivo derivado de un verbo más complemento, congruente con la sintaxis recomendada para el nivel de Actividad en la Guía para la Construcción de la MIR del Estado de Quintana Roo.

Método de cálculo común: $(\text{Número de personas artesanas o proyectos efectivamente apoyados en la actividad correspondiente} / \text{Número de personas o proyectos que solicitaron apoyo en dicha actividad}) \times 100$.

Análisis CREMA.

1. Claridad (C): cumple. Los indicadores de Actividad presentan nombre, definición y método de cálculo precisos. La unidad de medida (personas artesanas o proyectos, según corresponda) es congruente con la naturaleza de la actividad.

2. Relevancia (R): cumple. Los indicadores miden directamente la ejecución de cada actividad sustantiva del programa, en términos de cobertura efectiva respecto de la demanda.

3. Economía (E): cumple. Los datos provienen de los registros administrativos generados por la operación cotidiana del programa, sin requerir esfuerzos adicionales de medición.

4. Monitoreabilidad (M): cumple. Cada indicador cuenta con fórmula de cálculo explícita, calendarización mensual de metas (visible en los FESIPPRES-01) y medios de verificación accesibles.

5. Aporte marginal (A): cumple. Los indicadores aportan información operativa de utilidad para la toma de decisiones del programa, en particular para reasignar esfuerzos hacia las actividades con mayor demanda o para ajustar la oferta de las modalidades.

Recomendación específica. Se recomienda revisar el sistema de registro para evitar la doble contabilización de personas artesanas que participen en más de una actividad dentro de un mismo ejercicio fiscal, así como complementar los indicadores con métricas que registren la asistencia efectiva (por ejemplo, en talleres y ferias) y no únicamente la inscripción o convocatoria.

Recomendación 1: Realizar la valoración independiente de la calidad de los indicadores con base en las fichas técnicas oficiales que integre la Unidad Responsable, con especial atención a la pertinencia de los indicadores de Fin y de Propósito respecto del objetivo y del alcance reales del programa.

Recomendación 2: Complementar los indicadores de Componente con métricas que capturen la calidad y el resultado posterior de los apoyos, no solamente la cobertura efectiva.

III.1. Síntesis del análisis de diseño

La intervención pública denominada Programa Presupuestario S043 “Programa de Diversificación y Marketing Artesanal”, con clasificación programática “S” (Sujetos a Reglas de Operación) conforme al Acuerdo de Clasificación Programática del CONAC y al Anexo VIII de los Lineamientos de Programación y Presupuestación del Estado de Quintana Roo 2025, atiende como problema central el hecho de que las personas artesanas que en su mayoría se localizan en zonas rurales del estado carecen de estrategias y mecanismos para la creación y comercialización de sus productos.

La Unidad Responsable del programa es la Dirección de Fomento Artesanal (clave 1110-1406) de la Secretaría de Desarrollo Económico. Su población potencial y de referencia se cuantifica en 3,326 personas artesanas registradas en el Padrón estatal con corte a junio de 2024, y su población objetivo en 1,920 personas artesanas, cifra que corresponde a la capacidad técnica, financiera y operativa de atención de la Secretaría.

El programa cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados con tres Componentes y cinco Actividades. La estructura analítica del programa (MML-05 del SIPPRES 2025) muestra una traducción consistente del árbol de problemas a la MIR: las tres causas directas se corresponden con los tres Componentes y las causas indirectas se operativizan a través de las cinco Actividades.

Los resúmenes narrativos se apegan, de manera general, a la sintaxis recomendada por la Guía estatal para la Construcción de la MIR, aunque pueden precisarse para enfatizar el resultado verificable en el Propósito. Los indicadores de Componente y de Actividad cumplen los criterios CREMA en sus dimensiones de claridad, relevancia, economía y monitoreabilidad; los indicadores de Fin y de Propósito, en contraste, requieren replanteamiento por su carácter macroeconómico y distal respecto del alcance del programa, dirigido a 1,920 personas artesanas.

De manera general, el programa posee un diseño con elementos estructurales sólidos de lógica causal y trazabilidad entre diagnóstico, árbol de problemas, árbol de objetivos y MIR. Las áreas de oportunidad se concentran en cuatro frentes: (i) integrar la documentación oficial pendiente (Reglas de Operación, documento diagnóstico, definición y metodología de cuantificación de poblaciones, estrategia de cobertura, padrón de beneficiarios y fichas técnicas de indicadores); (ii) replantear los indicadores de Fin y de Propósito hacia métricas atribuibles a la población objetivo; (iii) incorporar al documento programático la alineación explícita con el PND y los ODS; y (iv) confirmar la consistencia normativa de la modalidad presupuestaria “S” asignada, conforme al Artículo 14 de los Lineamientos de Programación y Presupuestación 2025.

III.2. Recomendaciones en materia del diseño del Programa

A partir del análisis del diseño del Programa presupuestario S043, se identificaron diversas áreas de oportunidad en su formulación programática. Con el propósito de fortalecer su estructura lógica, la pertinencia de sus indicadores y la viabilidad operativa de su intervención a largo plazo, se formulan las siguientes recomendaciones técnicas preliminares:

Recomendación 1: Depurar el enunciado del **problema central** separando las causas directas y manteniéndolas como tales dentro del árbol de problemas (MML-02), toda vez que la redacción vigente incorpora dos causas dentro de la definición del problema ("debido en gran parte a la escasa diversificación de sus productos y al limitado acceso a nuevos mercados"), contrario a la sintaxis [población objetivo + situación negativa] que prescribe la Metodología del Marco Lógico recogida en la Guía para la Construcción de la MIR del Estado de Quintana Roo. Se propone la siguiente redacción: "Las personas artesanas del Estado de Quintana Roo que en su mayoría se localizan en zonas rurales carecen de estrategias y mecanismos para la creación y comercialización de sus productos" (Metodológica, prioridad Alta).

Recomendación 2: Incorporar al documento programático del SIPPRES la **alineación del Programa** con objetivos y metas específicas del Plan Nacional de Desarrollo 2024-2030 y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible pertinentes (ODS 1 Fin de la pobreza, 5 Igualdad de género, 8 Trabajo decente y crecimiento económico, y 10 Reducción de las

desigualdades), siguiendo el formato del módulo MML-06 ya empleado para la alineación al Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027, con el fin de subsanar la ausencia actual de alineación explícita con el marco de planeación federal e internacional (Metodológica, prioridad Media).

Recomendación 3: Sustituir el indicador de Fin —actualmente "Número de Empresas Formales existentes"— por una **métrica vinculada al sector artesanal**, como la variación porcentual del valor agregado bruto del sector, y el indicador de Propósito —actualmente "Tasa de variación del PIB de sectores estratégicos"— por una métrica atribuible a la población objetivo del Programa, como el porcentaje de personas artesanas beneficiarias que reportan incremento en ingresos o en acceso a mercados, dado que los indicadores vigentes son de carácter macroeconómico distal respecto del alcance del Programa dirigido a 1,920 personas artesanas (Técnica MIR, prioridad Alta).

Recomendación 4: Reformular el resumen narrativo del Propósito de la MIR conforme a la **sintaxis prescrita** por la Metodología del Marco Lógico [sujeto + verbo en presente que denote cambio de estado + resultado verificable], toda vez que la redacción vigente describe la disponibilidad de medios ("cuenten con estrategias y mecanismos") y no un resultado verificable en la población objetivo. Se propone la siguiente redacción: "Las personas artesanas del Estado de Quintana Roo que se localizan en zonas rurales incrementan sus ingresos y consolidan su acceso a nuevos mercados, como resultado de la diversificación de sus productos y del fortalecimiento de sus capacidades comerciales". Esta

redacción es congruente con el problema central depurado en la Recomendación 1 y permite el monitoreo mediante encuestas a personas beneficiarias y registros de ventas de las modalidades de Marketing Artesanal (Técnica MIR, prioridad Alta).

Recomendación 5: Elaborar el documento de **justificación teórica** y empírica del Programa con base en evidencia documentada, integrando estudios sobre el sector artesanal de Quintana Roo, datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), experiencias comparadas con programas similares en otras entidades federativas y a nivel internacional, así como marcos teóricos sobre clústeres culturales y creativos, a fin de subsanar la ausencia actual de un documento formal que respalde la propuesta de atención del Programa (Metodológica, prioridad Media).

Recomendación 6: Documentar la **metodología de cuantificación** de las poblaciones potencial y objetivo en un documento único que contenga los siete componentes que prescribe la Guía para la Construcción de la MIR del Estado de Quintana Roo, a saber: (i) definición conceptual de cada tipo de población; (ii) unidad de medida única — "persona artesana"—; (iii) fórmula o método de cálculo con criterios explícitos de inclusión y exclusión; (iv) fuente de información primaria — Padrón estatal de personas artesanas— con corte temporal y responsable de actualización; (v) caracterización por sexo, grupos etarios, condición lingüística y rama artesanal; (vi) desagregación geográfica por los once municipios del estado y por condición rural/urbana; y (vii) plazo de revisión

y actualización con periodicidad al menos anual, alineada con el ejercicio fiscal. Lo anterior en atención a que las poblaciones actualmente carecen de metodología documentada de cuantificación y de un plazo definido de actualización (Metodológica, prioridad Alta).

Recomendación 7: Actualizar el **diagnóstico programático** con fuentes recientes provenientes del INEGI, censos económicos y padrones estatales, y definir un plazo formal de actualización periódica de las estadísticas, en cumplimiento del Artículo 15 de los Lineamientos de Programación y Presupuestación 2025, dado que el diagnóstico vigente utiliza estadísticas con antigüedad de varios años—en particular, datos de 2018 sobre la participación en el PIB turístico—sin un mecanismo formal de actualización (Metodológica, prioridad Media).

Recomendación 8: Diseñar la estrategia de **cobertura plurianual** del Programa con metas explícitas, presupuesto requerido al cierre de la administración 2023-2027 y horizonte temporal de convergencia entre la población potencial y la población objetivo, a fin de subsanar la ausencia actual de un instrumento estratégico de cobertura documentado con metas anuales verificables (Estratégica, prioridad Alta).

Recomendación 9: Incorporar el **desglose por sexo y por grupos etarios** en la definición y cuantificación de las poblaciones potencial, objetivo y atendida, así como en los reportes de avance trimestrales del FESIPPRES, para subsanar la ausencia actual de esta desagregación en la definición formal de las poblaciones y garantizar la generación de

información oportuna con perspectiva de género que retroalimente el diseño programático (Perspectiva de género, prioridad Alta).

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 S001, denominado “Mochilas, útiles y uniformes escolares”, 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

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

todos los atributos se aplican a todos los elementos, pues se definió una vinculación fundamentada en la naturaleza de cada elemento evaluado.

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

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

Contar con una **mejora continua oportuna y pertinente** examina si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras, significando que existen herramientas vigentes para detectar fallas e implementar correcciones a tiempo. Asimismo, poseer **medios de verificación suficientes y pertinentes** se vincula con detectar áreas de

logro de los fines trazados.

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 S043 “Programa de Diversificación y Marketing Artesanal”, describiendo la secuencia operativa de esta intervención estatal, abarcando todas sus fases, desde la planeación inicial hasta el control interno.

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

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

matriz antes referida, cuyo desglose detallado se muestra en el primer anexo del presente informe.

La etapa de **Planeación** comprende el análisis del problema público —la carencia de estrategias y mecanismos para la creación y comercialización de los productos de las personas artesanas que se localizan en zonas rurales del estado—, la cuantificación de poblaciones a partir del Padrón estatal de personas artesanas con corte a junio de 2024, y la definición de las modalidades operativas C01 (Talleres para el Desarrollo de Productos Diversificados), C02 (Marketing Artesanal) y C03 (Fortalecimiento de Áreas Comerciales). La Jefa del Departamento de Planeación y Desarrollo Artesanal y la persona Analista Profesional integran el Programa Operativo Anual y la Matriz de Indicadores para Resultados en coordinación con la Dirección de Planeación de la SEFIPLAN, registrándolos en los módulos MML-01 a MML-08 del Sistema Integral de Programación y Presupuestación (SIPPRES). El marco normativo se publicó en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo el 30 de enero de 2025 mediante las Reglas de Operación del Programa.

La **Difusión** se enfoca en la publicación de la convocatoria, requisitos y modalidades de apoyo mediante canales digitales (portal sede.qroo.gob.mx y redes sociales institucionales), comunicación directa por WhatsApp a las personas artesanas registradas en el Padrón estatal, y articulación territorial con el Instituto para el Desarrollo del Pueblo Maya y las Comunidades Indígenas del Estado de Quintana Roo (INMAYA) para difundir en lengua maya, así como con las Direcciones de Desarrollo

Económico de los once Ayuntamientos del estado y con el Instituto de Cultura. La Convocatoria del Programa para el ejercicio 2025 se publicó simultáneamente a las Reglas de Operación.

Respecto a la **Solicitud de apoyos**, la persona artesana o representante de grupo prepara y presenta los Anexos 3 (Solicitud), 4 (Acta de integración del grupo) y 5 (Diagnóstico de área comercial), junto con identificación oficial vigente, constancia de inscripción al Padrón estatal y alta ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT). El equipo operativo de la Dirección de Fomento Artesanal aplica un check-list documental y asigna un folio al expediente integrado. En caso de subsanación, se notifica a la persona en un plazo de tres días hábiles. El proceso de recepción es esencialmente manual, asistido por las Direcciones de Desarrollo Económico municipales para personas artesanas residentes en zonas rurales, con un tiempo de respuesta entre 24 y 48 horas.

En la fase de **Selección de personas beneficiarias**, el Comité de Selección de la Secretaría de Desarrollo Económico —integrado por la Contraloría interna, la Dirección de Planeación y la Dirección Administrativa, con participación de la propia Dirección de Fomento Artesanal— delibera de forma colegiada con base en criterios preferenciales: trayectoria, localidad y condición de marginalidad. Se levanta acta circunstanciada y se publican los resultados en el portal institucional y en redes sociales en un plazo de diez días hábiles posteriores al cierre de la convocatoria.

La etapa de **Producción o generación de apoyos** opera de manera diferenciada por componente. Para el componente C01 (Talleres para el Desarrollo de Productos Diversificados), la capacitación se canaliza a la Dirección de Vinculación Comercial y Abasto (DVCA) de la SEDE, mediante un esquema de coordinación interinstitucional. Para el componente C02 (Marketing Artesanal), la Dirección de Fomento Artesanal realiza la curaduría de productos y la coordinación con el Servicio Postal Mexicano para la plataforma CorreoClic, así como con la plataforma estatal Hecho en Quintana Roo. Para el componente C03 (Fortalecimiento de Áreas Comerciales), la Dirección Administrativa de la SEDE tramita el cheque por tres ministraciones a favor del grupo social beneficiario.

Para la fase de **Distribución de apoyos**, la operación es exclusiva para el componente C02, dado que los componentes C01 (capacitación impartida en sede) y C03 (transferencia monetaria directa) no requieren distribución logística previa. La Dirección de Fomento Artesanal programa la logística por feria, evento o punto de venta tipo “carreta”, en coordinación con los Ayuntamientos —quienes validan el comodato de las carretas y disponen los espacios públicos asignados— y con los organizadores externos de las ferias regionales, nacionales e internacionales, quienes asignan stand, hospedaje y transporte a las personas artesanas participantes.

Posteriormente, en la etapa de **Entrega de apoyos**, la Dirección de Fomento Artesanal realiza la notificación formal a la persona beneficiaria

con quince a veinte días naturales de anticipación, mediante oficio. En el evento de entrega, se valida la identidad de la persona representante de grupo y se entrega el apoyo correspondiente: tres ministraciones de cheque para el componente C03 (en un plazo máximo de 45 días naturales posteriores a la publicación de resultados), o la asignación del stand o carreta para el componente C02. La persona representante firma el Anexo 6 Recibo de Recepción y la Secretaría de la Contraloría (SABGOB) da fe del evento, mientras que la Contraloría Social levanta evidencia fotográfica y acta de entrega-recepción.

La etapa de **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos** se enfoca en la verificación del uso de los recursos conforme a su destino. La persona beneficiaria suscribe junto con la Unidad Responsable el Anexo 7 Reconocimiento de Avance Físico, y entrega el Anexo 8 Evidencia del Destino en un plazo máximo de tres meses posteriores a la segunda ministración. La Dirección de Fomento Artesanal realiza visitas físicas a los talleres y aplica una encuesta de satisfacción a las personas artesanas participantes en eventos del componente C02. Los avances se reportan trimestralmente mediante los Formatos Evaluatorios Programáticos del SIPPRES (FESIPPRES-01 Indicadores y FESIPPRES-02 Personas Beneficiarias), con desagregación por sexo en la base de datos interna de la Unidad Responsable.

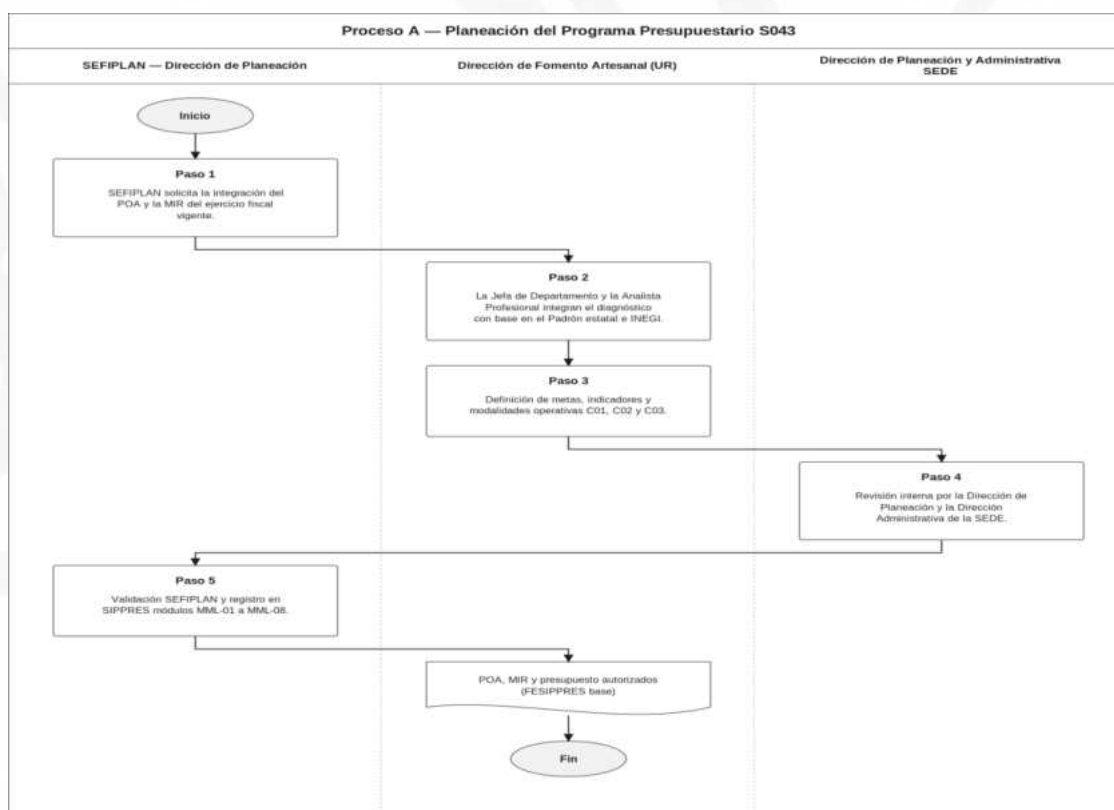
Finalmente, el **Control interno** consiste en la recopilación de la documentación probatoria de cada apoyo otorgado (Anexos 6, 7 y 8), la operación de los Comités de Contraloría Social conformados conforme al

Capítulo XIX de las Reglas de Operación del Programa, las visitas de supervisión con la Secretaría de la Contraloría (SABGOB), y la atención de quejas ciudadanas a través de los mecanismos institucionales. Asimismo, se aplican las causales de baja del Padrón de Beneficiarios establecidas en el Artículo 45 de las Reglas de Operación, incluyendo el reembolso del recurso y la inhabilitación temporal de la persona beneficiaria cuando se identifique uso indebido. La publicación del Padrón de Beneficiarios se realiza conforme al Artículo 27 de las Reglas de Operación, respetando los datos personales en términos de la normativa aplicable.

IV. 2 Flujogramas de los procesos

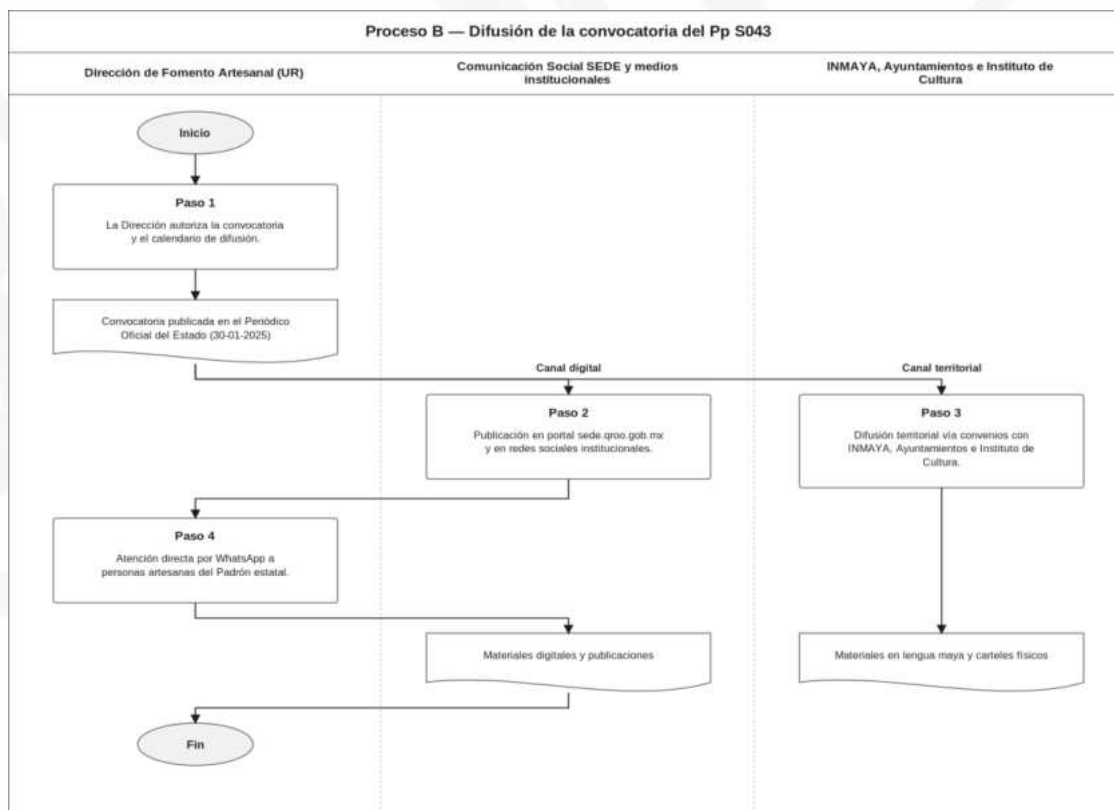
Con base en la Matriz de Equivalencia de Procesos descrita en el apartado IV.1 y en su anexo 1, a continuación, se presentan los flujogramas que representan visualmente la secuencia operativa de cada uno de los procesos del Programa. Para fines de claridad gráfica, se elaboraron ocho flujogramas correspondientes a los procesos A al H del MGP. Las actividades correspondientes al proceso de Control Interno se ejecutan de forma transversal a las etapas de Entrega de apoyos (Proceso G) y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos (Proceso H), por lo que se documentan dentro de dichos flujogramas y en el anexo 1, sin requerir un flujograma independiente.

Figura 1. Proceso A — Planeación.



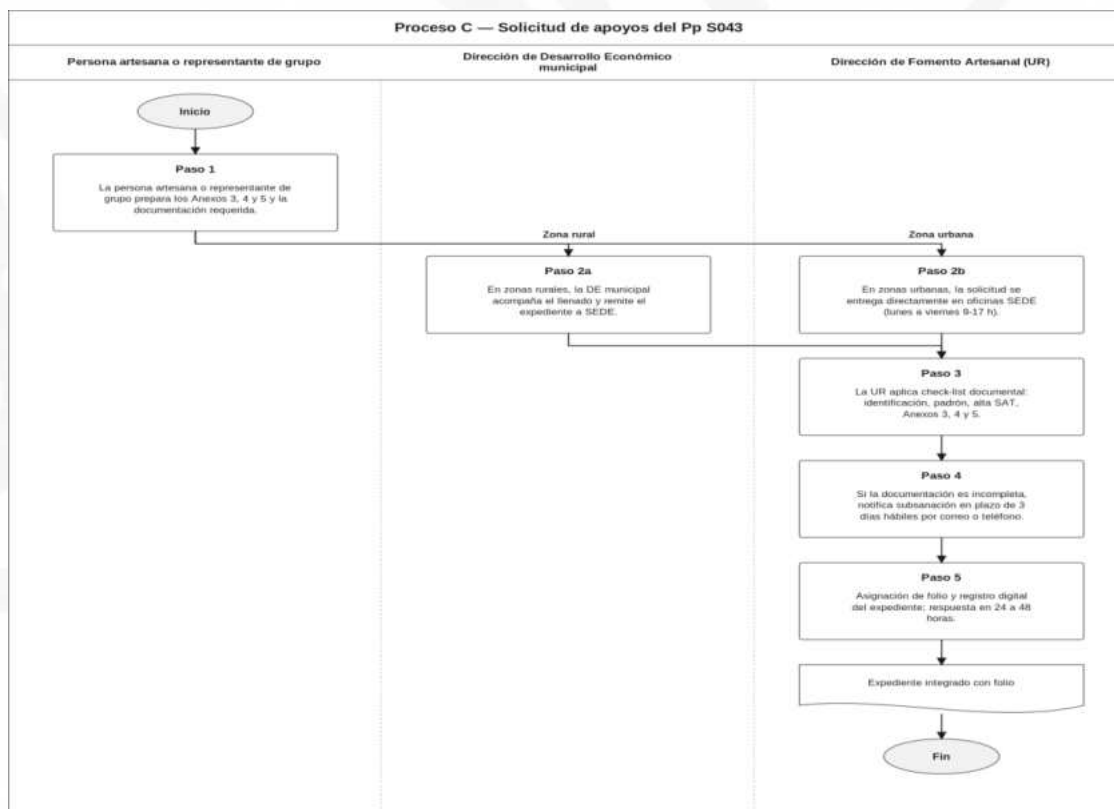
Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Proceso B — Difusión.



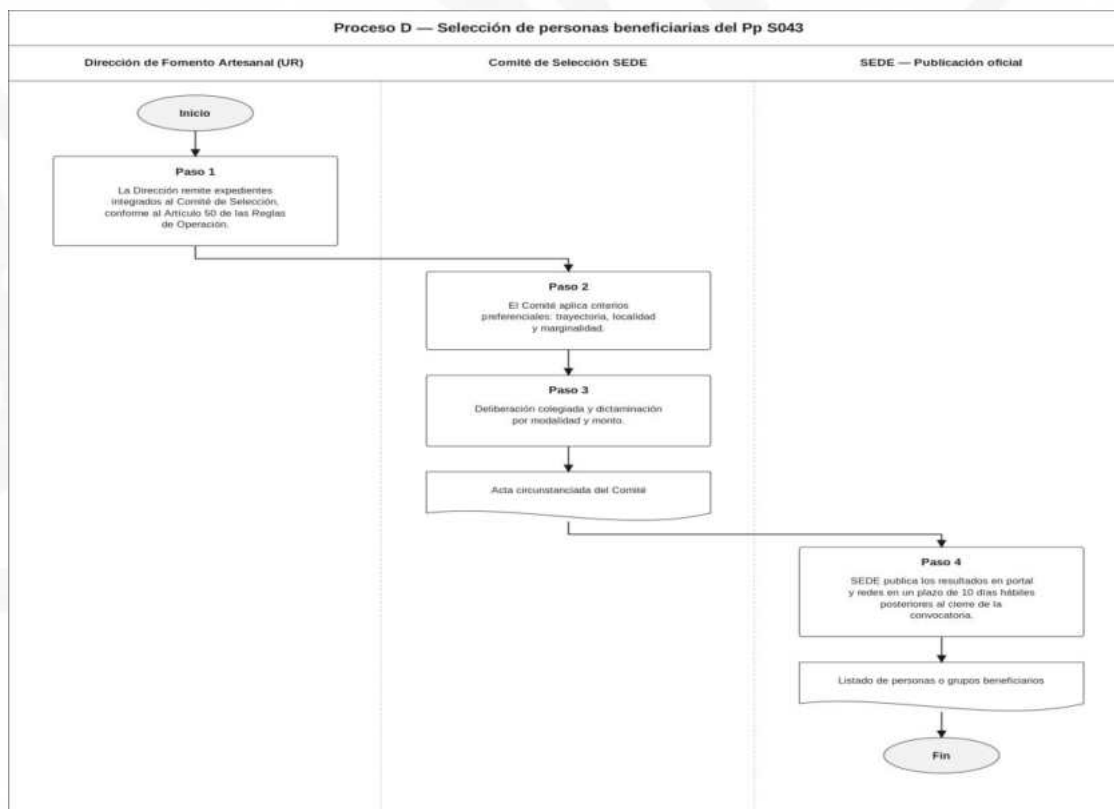
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Proceso C — Solicitud de apoyos.



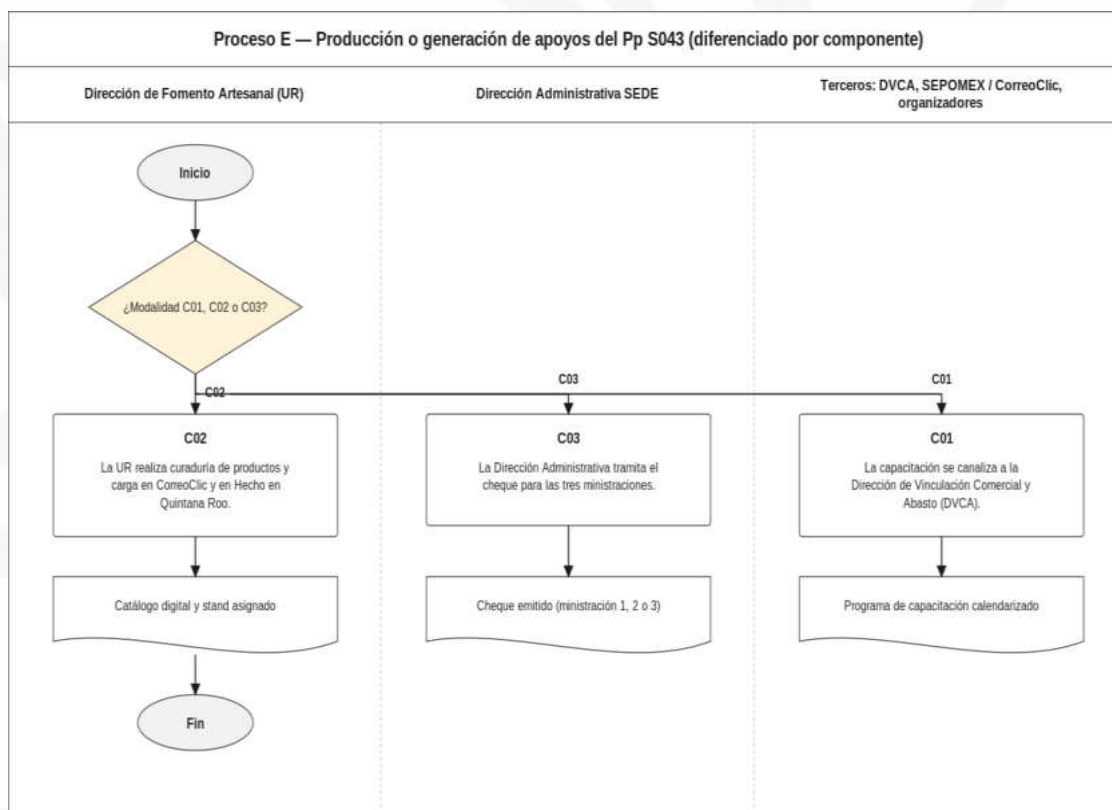
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Proceso D — Selección de personas beneficiarias.



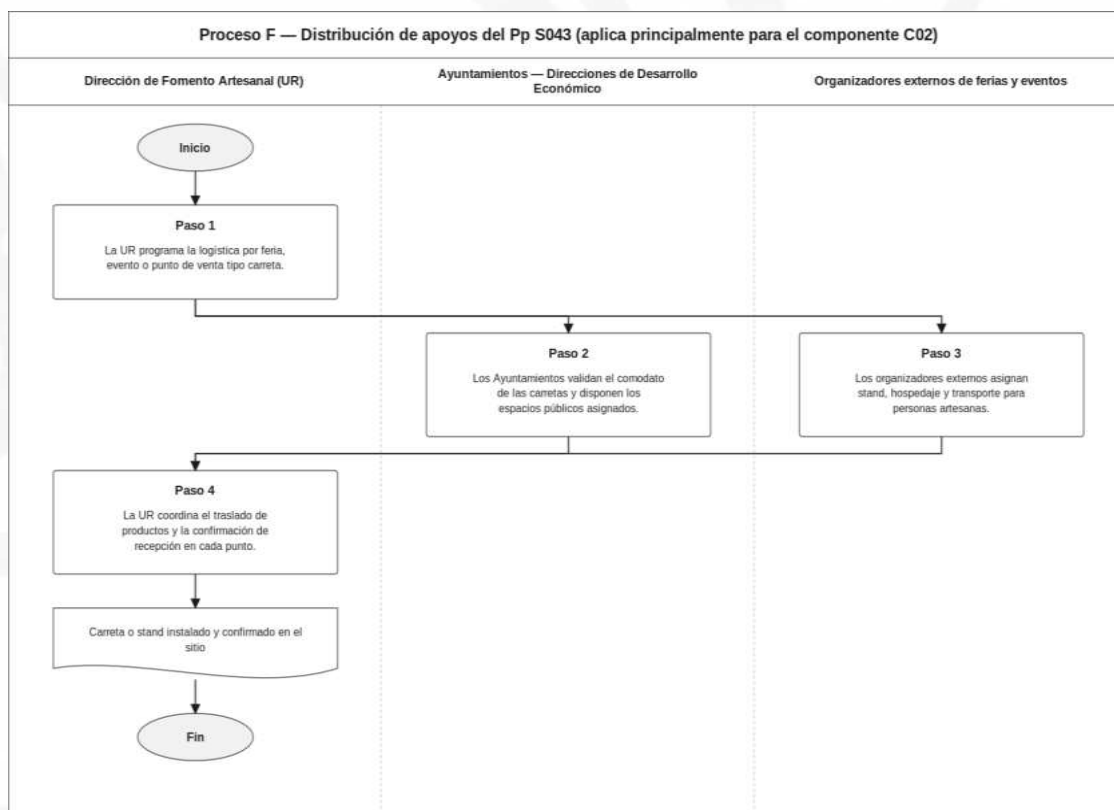
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Proceso E — Producción o generación de apoyos (diferenciado por componente).



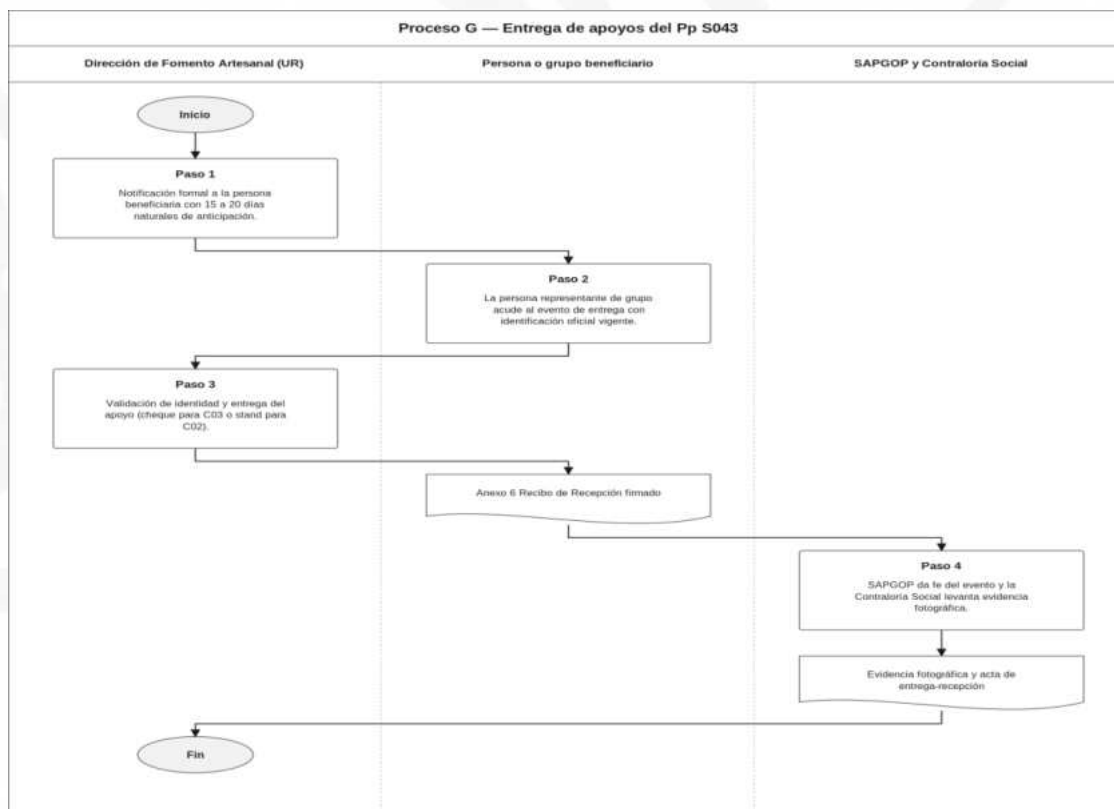
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Proceso F — Distribución de apoyos (aplica principalmente para el componente C02).



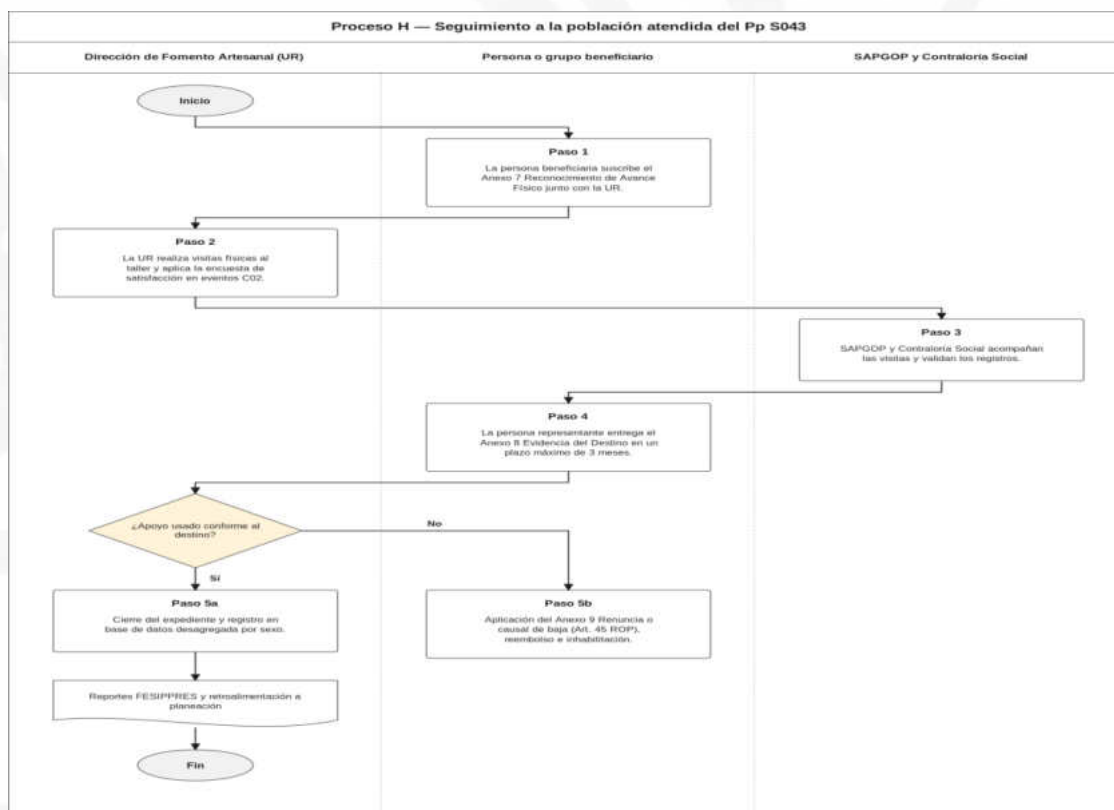
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Proceso G — Entrega de apoyos.



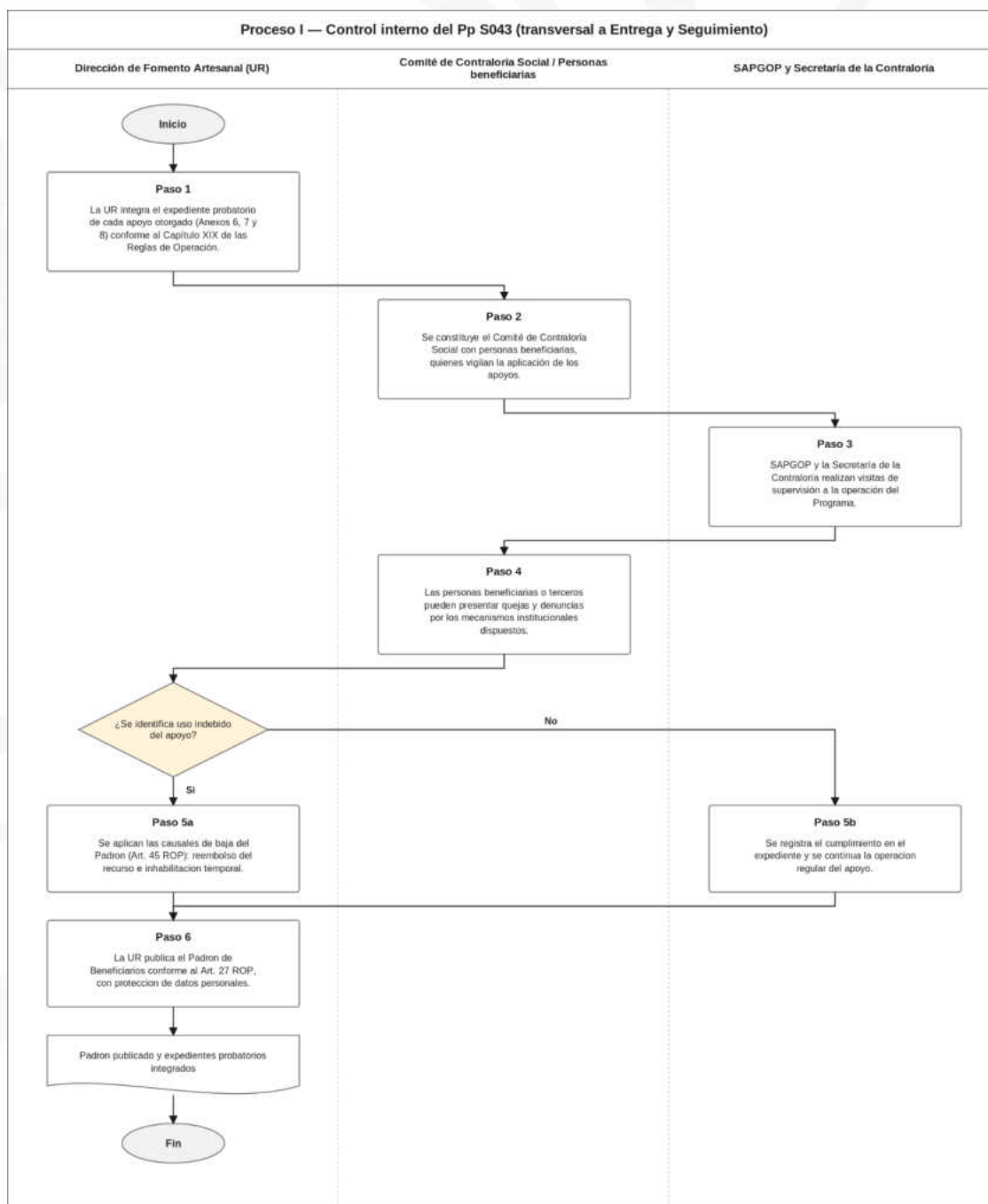
Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Proceso H — Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.



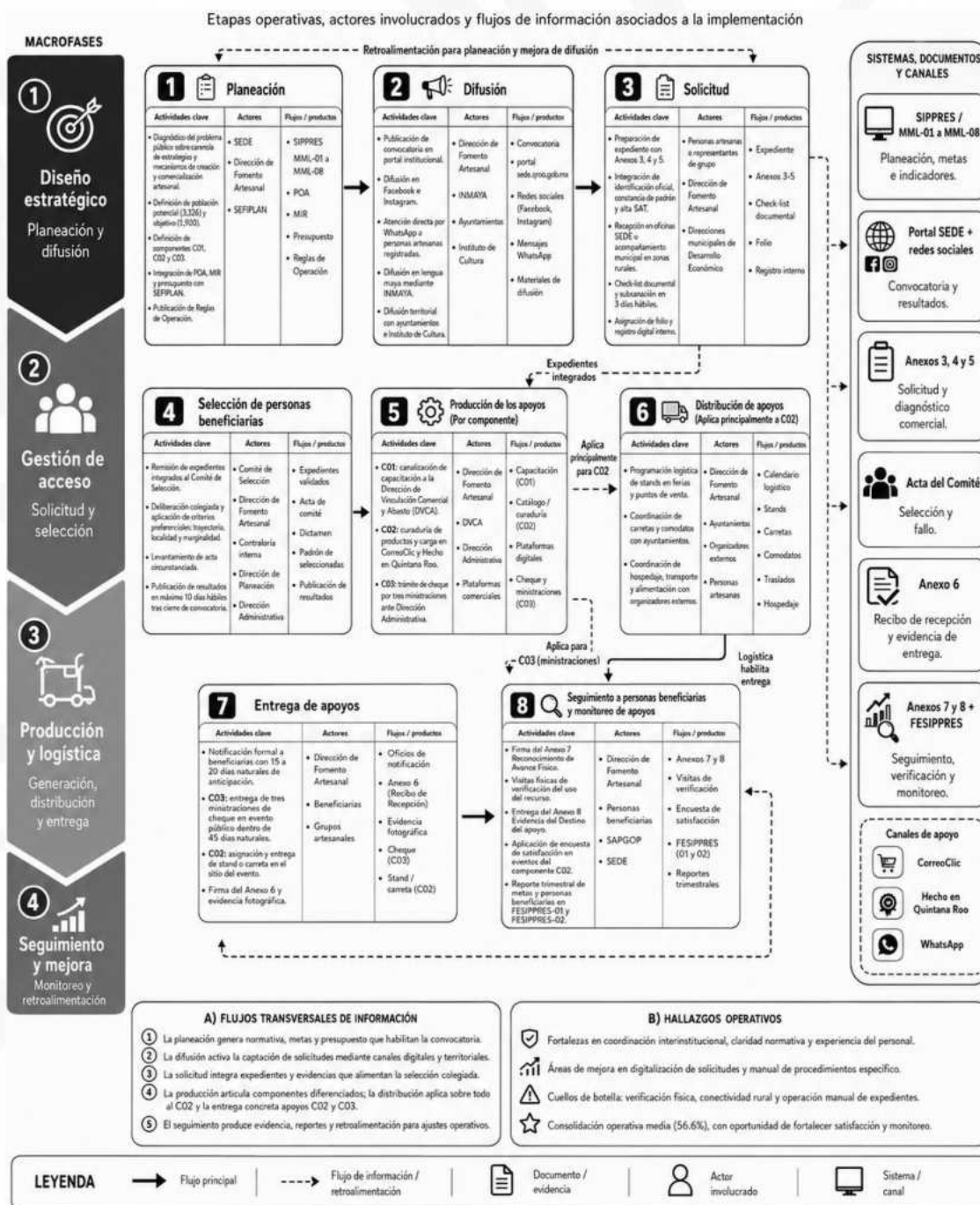
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Proceso I — Control interno.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Mapa general de procesos del Programa S043.



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 derivados de dicha evaluación:

1. Descripción de Componentes e Involucrados: En todos los procesos del MGP, la secuencia de actividades se encuentra definida principalmente a través del Listado de Unidades Administrativas (con la Dirección de Fomento Artesanal como única unidad responsable, clave 1110-1406), del Manual de Organización de la Dirección de Fomento Artesanal y de la Plantilla del Personal que precisa los roles de la persona Directora, la Jefa de Departamento, la Analista Técnico, el Analista Profesional y el Auxiliar de Oficios. El material de difusión y los Anexos 3, 4, 5, 6, 7 y 8 delimitan con precisión las obligaciones operativas de cada actor.

2. Consistencia con Indicadores: Para los procesos de Planeación y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, el cumplimiento es parcial. Si bien la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 2025 cuenta con indicadores en los cuatro niveles (Fin, Propósito, tres Componentes y cinco Actividades), y los indicadores de Componente y Actividad cumplen los criterios CREMA, los indicadores de Fin (PFD0130 — Número de Empresas Formales existentes) y de Propósito (S043C01 —

Tasa de variación del PIB de actividades económicas en sectores estratégicos) son de carácter macroeconómico y distal respecto del alcance del Programa, dirigido a 1,920 personas artesanas. Esta inconsistencia se documenta ampliamente en la sección III del primer informe de avance.

3. Límites de Procesos: Al evaluar todos los procesos del MGP, se identifica que las Reglas de Operación del Programa publicadas el 30 de enero de 2025 detallan con precisión las etapas, plazos y responsables. No obstante, no se cuenta con un manual de procedimientos específico del Programa, por lo que las entradas y salidas operativas dependen en buena medida del conocimiento del personal, particularmente de la directora (con nueve años en el cargo) y de la jefa de departamento (con 33 años en la dependencia).

4a. Insumo - Tiempo: En las etapas de Producción, Solicitud, Distribución y Entrega, el factor tiempo se ajusta de manera general a la planificación. Las Reglas de Operación establecen plazos forzosos: tres días hábiles para subsanación documental, diez días hábiles para publicación de resultados, 45 días naturales para la entrega de las ministraciones del componente C03, y tres meses para la presentación del Anexo 8 Evidencia del Destino. El tiempo de respuesta a solicitudes es de 24 a 48 horas. No obstante, las personas entrevistadas refieren ajustes extraordinarios al calendario de ferias por condiciones climáticas, particularmente en temporada de huracanes (Entrevista SEDE S043-EvaluaRe).

4b. Insumo - Personal: Durante la Producción, Solicitud, Distribución y Entrega, la Unidad Responsable opera con una plantilla operativa propia de cinco personas (directora, jefa de departamento, analista técnico, analista profesional y auxiliar de oficios). Esta dotación se complementa estratégicamente con el personal de las Direcciones de Desarrollo Económico municipales en zonas rurales, que acompañan a las personas artesanas en el llenado de la solicitud y la integración del expediente. La capacitación a las personas beneficiarias se canaliza a la Dirección de Vinculación Comercial y Abasto. La principal limitación es la insuficiencia para realizar verificaciones físicas en talleres ubicados a seis o siete horas de distancia (Entrevista SEDE S043-EvaluaRe).

4c. Insumo - Financiero: En los procesos de Producción, Solicitud, Distribución y Entrega, la asignación presupuestal del Programa para el ejercicio 2025 sostiene la operación, aunque el alcance se ajustó respecto a ejercicios anteriores: para 2025 el componente C01 (Talleres) se canalizó hacia otras direcciones de la Secretaría de Desarrollo Económico y el énfasis operativo se concentró en los componentes C02 y C03. Los recursos se ejercen mediante cheque (C03), pagos a proveedores y convenios institucionales (C02), bajo supervisión de la Dirección Administrativa de la SEDE y la Secretaría de la Contraloría (SABGOB).

4d. Insumo - Infraestructura: Para la Producción, Solicitud, Distribución y Entrega, el Programa se apoya en infraestructura compartida. Las oficinas de la SEDE en el Centro Internacional de Convenciones y Negocios de Chetumal funcionan como sede principal; la

plataforma CorreoClic del Servicio Postal Mexicano y la plataforma estatal en desarrollo Hecho en Quintana Roo soportan la comercialización digital; las carretas instaladas en sitios turísticos —operadas bajo comodato con los Ayuntamientos— y los espacios físicos de las ferias regionales, nacionales e internacionales constituyen los puntos de distribución y entrega. La infraestructura informática para el registro de solicitudes es manual; no existe una plataforma transaccional propia, aunque sí se utiliza el SIPPRES para reportes programáticos.

5. Articulación de Productos: En todos los procesos del MGP, las salidas o productos de cada etapa sirven directamente como insumos del proceso subsecuente. Los documentos normativos y la programación de metas generados en la Planeación habilitan la Difusión; la convocatoria publicada habilita la Solicitud; el expediente integrado con folio alimenta la Selección; el acta del Comité y el listado publicado de personas beneficiarias detonan la Producción y Distribución; los apoyos en sus distintas modalidades llegan a la Entrega, donde la firma del Anexo 6 detona el Seguimiento; y los Anexos 7 y 8 del Seguimiento, junto con la documentación generada por SABGOB y la Contraloría Social, alimentan el Control Interno y la retroalimentación a la Planeación del siguiente ejercicio.

6. Sistemas de Información: En todos los procesos del MGP, el Programa emplea distintas plataformas. Para la Planeación y el Seguimiento, los avances de metas se reportan en el SIPPRES y en el portal de indicadores de resultados de la SEDE

(<https://qroo.gob.mx/sede/indicadores-de-resultados-2025/>). Para el componente C02 se utilizan CorreoClic (federal, en coordinación con SEPOMEX) y Hecho en Quintana Roo (estatal, en desarrollo). El expediente del Padrón de personas artesanas se administra como base de datos interna de la Dirección de Fomento Artesanal, con desagregación por sexo, edad, municipio y localidad. No existe un sistema transaccional para la captación de solicitudes ni para el seguimiento en línea del estatus por parte del solicitante.

7. Coordinación Institucional: En todos los procesos del MGP, se identifica una efectiva coordinación interinstitucional. Para la Planeación, con la SEFIPLAN; para la Difusión, con INMAYA (lengua maya), Ayuntamientos, Instituto de Cultura y prensa institucional; para la Solicitud, con las Direcciones de Desarrollo Económico municipales; para la Selección, con la Contraloría interna y las direcciones de Planeación y Administrativa de la SEDE; para la Producción del componente C01, con la Dirección de Vinculación Comercial y Abasto; para la Producción del componente C02, con el Servicio Postal Mexicano; para la Distribución, con los Ayuntamientos y los organizadores externos de ferias; y para la Entrega, Seguimiento y Control Interno, con la Secretaría de la Contraloría (SABGOB) y la Contraloría Social.

8. Pertinencia: El Programa responde de manera parcial al contexto socioeconómico y territorial. Por un lado, el diseño es pertinente para atender la carencia de estrategias y mecanismos de creación y comercialización de las personas artesanas en zonas rurales, y la

articulación con INMAYA y los Ayuntamientos amplía la cobertura. Sin embargo, el carácter manual de la recepción de solicitudes y la centralización de las oficinas en Chetumal generan barreras para personas artesanas residentes en municipios alejados (Othón P. Blanco, Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos), lo cual se mitiga parcialmente mediante el acompañamiento de las Direcciones de Desarrollo Económico municipales (Entrevista SEDE S043-Evaluare).

9. Importancia Estratégica: La ejecución operativa del Programa es esencial para los objetivos del Eje 03 “Desarrollo Económico Inclusivo”, Objetivo 03-13 del Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027, y del Programa Sectorial de Desarrollo Económico Integral. La intervención preserva el patrimonio cultural maya y de los pueblos indígenas con presencia en el estado a través del fortalecimiento del sector artesanal.

10. Satisfacción de personas beneficiarias: En las etapas de Solicitud, Distribución, Entrega y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, la Unidad Responsable refiere la aplicación de una encuesta de satisfacción a las personas artesanas participantes en eventos del componente C02, que incluye datos de ventas y sugerencias de mejora (Entrevista SEDE S043-Evaluare). No obstante, el documento 20 Mecanismos de Transparencia del Programa registra “No aplica” en el rubro de “Instrumento aplicado para medir la satisfacción de beneficiarios”, evidenciando que el instrumento no se encuentra formalmente publicado en los mecanismos institucionales de transparencia.

11. Cuellos de botella: Se identifican tres obstáculos principales que limitan la fluidez del Programa. Primero, la verificación física de los apoyos otorgados es el principal cuello de botella operativo, debido a las distancias—de hasta seis o siete horas de traslado a las comunidades más alejadas— y a la insuficiencia de vehículos institucionales asignados a la Unidad Responsable. Segundo, la recepción de solicitudes en formato manual y sin trazabilidad digital genera carga operativa adicional y dificulta el seguimiento por parte del solicitante. Tercero, la limitada conectividad a internet en zonas marginadas dificulta la comunicación con las personas beneficiarias para mecanismos de quejas y sugerencias, así como para la difusión por canales digitales (Entrevista SEDE S043-EvaluaRe).

IV. 4 Grado de Consolidación Operativa del Programa

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

El Programa obtuvo **22 puntos de un máximo de 30 posibles**, por lo que el grado de consolidación se ubica en un nivel **Alto (73.3 por ciento)**.

Respecto al primer criterio (**Normatividad**), el Programa cuenta con las Reglas de Operación publicadas el 30 de enero de 2025 en el Periódico Oficial del Estado, que detallan la mecánica operativa (Artículo 50), las causales de baja (Artículo 45), la publicación del Padrón (Artículo 27) y la Contraloría Social (Capítulo XIX). Adicionalmente, se cuenta con el Manual de Organización de la Dirección de Fomento Artesanal. Sin embargo, no se dispone de un manual de procedimientos específico del Programa, ni de un documento diagnóstico formal o de la metodología documentada de cuantificación de poblaciones.

En relación con el **conocimiento del Programa**, el personal operativo demostró durante las entrevistas un dominio amplio de las fases logísticas que le corresponden, en virtud de la antigüedad y experiencia acumuladas (la persona directora con nueve años en el cargo, la jefa de departamento con 33 años en la dependencia, el analista profesional con 30 años, el auxiliar de oficios con 20 años). Esta solidez

operativa, no obstante, descansa en buena medida en el conocimiento empírico de personas con larga trayectoria, lo cual genera riesgos de continuidad ante eventuales cambios.

Para el elemento de **estandarización operativa**, el uso de los Anexos normados (3 al 9) homologa la gestión documental del Programa, y el check-list de revisión y la asignación de folio aplican de manera homogénea. No obstante, la ejecución varía entre municipios al estar mediada por las Direcciones de Desarrollo Económico municipales, sin protocolos uniformes para esa interfaz, y la verificación física post-entrega depende del personal disponible y de la asignación de vehículos.

En el cuarto criterio correspondiente al **monitoreo**, se identifica que el principal mecanismo es el reporte trimestral en los Formatos Evaluatorios Programáticos del SIPPRES (FESIPPRES-01 y 02), con desagregación por sexo en la base de datos interna y semaforización de avances. Como se documenta en la sección III del primer informe, los indicadores de Fin y Propósito presentan limitaciones por su carácter macroeconómico distal, lo cual debilita el monitoreo estratégico del Programa.

Sobre los mecanismos formales de **mejora continua**, se constató la aplicación de encuestas de satisfacción a las personas artesanas en eventos del componente C02, con datos sobre ventas y sugerencias. La limitación principal es que dicho instrumento no se encuentra formalizado en los mecanismos institucionales de transparencia. Adicionalmente, el Programa participa en el Programa Anual de

Evaluación 2026 coordinado por SEFIPLAN, lo que constituye un mecanismo de mejora continua institucional.

Finalmente, **sobre los medios de verificación de los indicadores que integran la MIR del Pp**, se tiene que las fuentes están constituidas por los reportes oficiales de la Dirección de Fomento Artesanal y la información del portal sede.qroo.gob.mx/sede/indicadores-de-resultados-2025/. Las cédulas CREMAA del SIPPRES (módulo MML-07) reportan calificación máxima en los cuatro niveles, pero esta valoración constituye una autoevaluación que requiere validación independiente mediante las fichas técnicas de los indicadores, aún pendientes de integración.

IV. 5 Síntesis del análisis de procesos

El análisis integral del Programa S043 revela una operación con bases normativas sólidas en sus Reglas de Operación publicadas el 30 de enero de 2025, articulación interinstitucional robusta y un personal con amplia experiencia, contrastada con limitaciones operativas vinculadas a la verificación física en zonas rurales, la manualidad de la recepción de solicitudes y la limitada formalización de los instrumentos de medición de satisfacción.

La intervención demuestra una capacidad operativa para entregar las tres modalidades de apoyo (Talleres, Marketing Artesanal y Fortalecimiento de Áreas Comerciales) a su población objetivo de 1,920 personas artesanas, sostenida por la coordinación con INMAYA, Ayuntamientos, SEPOMEX/CorreoClic, la Secretaría de la Contraloría y la Contraloría Social. La transparencia se asegura mediante la publicación del Padrón de Beneficiarios y la operación de los Comités de Contraloría Social.

No obstante, la consolidación operativa de nivel Medio (56.6 por ciento) refleja vacíos en la documentación interna —ausencia de manual de procedimientos específico, instrumento de satisfacción no formalizado, encuestas no publicadas en mecanismos de transparencia— que ponen en riesgo la estandarización ante eventuales cambios de personal. La obsolescencia o ausencia de algunos documentos rectores específicos del Programa contrasta con la robustez de las Reglas de Operación vigentes.

En materia de monitoreo, los indicadores de Componente y Actividad reflejan adecuadamente la operación, pero los indicadores de Fin (Número de Empresas Formales) y Propósito (variación del PIB de sectores estratégicos) son macroeconómicos y distales respecto del alcance del Programa, dirigido a 1,920 personas artesanas, lo cual limita la capacidad de medir el impacto real de la intervención sobre su población objetivo.

Finalmente, los principales cuellos de botella identificados —verificación física limitada por distancias y vehículos, recepción manual de solicitudes y conectividad rural insuficiente— constituyen áreas estratégicas para fortalecer la operación del Programa en futuros ejercicios fiscales.

IV. 6 Recomendaciones del análisis de procesos

A partir de la valoración integral de la gestión operativa, la articulación institucional y el grado de consolidación del Programa presupuestario, se emiten las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1: Elaborar y oficializar el manual de procedimientos específico del Pp S043, validado ante el Comité de Control y Desarrollo Institucional de la Secretaría de Desarrollo Económico. Esta acción normativa es indispensable para estandarizar las etapas operativas, mitigar la dependencia del conocimiento empírico del personal con mayor antigüedad y garantizar la continuidad operativa ante cambios de plantilla.

Recomendación 2: Migrar la recepción de solicitudes hacia un nivel transaccional de digitalización (nivel 3 de la clasificación ONU), habilitando un formulario en línea con asignación automática de folio, notificación al solicitante y trazabilidad del estatus del expediente. Esta acción reduce la carga operativa sobre las cinco personas de la Unidad Responsable y elimina barreras geográficas para las personas artesanas en zonas rurales.

Recomendación 3: Formalizar el instrumento de encuesta de satisfacción aplicado a las personas artesanas participantes en eventos del componente C02, publicarlo en el portal de transparencia institucional, y extender su aplicación sistemática a los componentes C01 y C03. Adicionalmente, integrar al SIPPRES los resultados procesados con desagregación por sexo, edad y municipio.

Recomendación 4: Programar y dotar de recursos vehiculares y de personal a la verificación física trimestral de los apoyos otorgados, mediante un calendario territorial de visitas a los talleres ubicados en las comunidades más alejadas, en coordinación con las Direcciones de Desarrollo Económico municipales. Esta acción robustece la trazabilidad del cumplimiento de los Anexos 7 y 8.

Recomendación 5: Replantear los indicadores de Fin y Propósito de la MIR hacia métricas atribuibles a la población objetivo del Programa, en lugar de las métricas macroeconómicas actuales. Se sugieren indicadores como el porcentaje de personas artesanas beneficiarias que reportan incremento en ingresos o en acceso a mercados, generables a partir del padrón y de la encuesta de satisfacción formalizada.

Recomendación 6: Documentar la metodología de cuantificación de poblaciones potencial y objetivo conforme a los siete componentes que prescribe la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Estado de Quintana Roo: definición conceptual, unidad de medida, fórmula de cálculo, fuente, caracterización, desagregación geográfica y plazo de actualización.

Recomendación 7: Establecer protocolos uniformes de coordinación con las once Direcciones de Desarrollo Económico municipales para estandarizar el acompañamiento a las personas artesanas en el llenado de solicitudes, así como mecanismos formales de remisión de expedientes y reporte de avance.

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 las brechas de acceso y barreras estructurales entre mujeres y hombres, con el fin de emitir recomendaciones técnicas viables que promuevan la igualdad de oportunidades (anexo 4).

La Matriz de Análisis de Género, evalúa las nueve fases del MGP, a través de preguntas orientadoras para cada etapa, cruzándolas con variables analíticas fundamentales como el tiempo, la ubicación territorial, las labores de cuidado y la brecha digital.

Los resultados muestran que el diseño de la intervención asume un enfoque de atención general sin diferenciar explícitamente por sexo, aunque la composición del Padrón estatal de personas artesanas registra que aproximadamente el 80 por ciento son mujeres, lo que implica que la atención efectiva del Programa se concentra naturalmente en esta población. La directora de Fomento Artesanal refirió que, aunque el Programa no está diseñado exclusivamente por género, esta concentración natural en mujeres es identificada y reportada por la Unidad Responsable (Entrevista SEDE S043-Evaluare).

También se encontró como fortaleza que el Padrón estatal de personas artesanas captura la información desagregada por sexo, edad, municipio, localidad, condiciones de discapacidad y otros atributos

sociodemográficos, lo cual constituye una infraestructura de datos sólida para análisis con perspectiva de género.

En las fases de difusión y solicitud, se observan asimetrías derivadas de la conectividad rural limitada, que afecta especialmente a las jefas de familia en zonas marginadas, así como de los requisitos documentales (alta SAT) que pueden operar como barrera para personas en condición de informalidad, mayoritariamente mujeres. Esta barrera se mitiga parcialmente mediante el acompañamiento de las Direcciones de Desarrollo Económico municipales y los convenios con INMAYA para difusión en lengua maya, aunque ambos canales no operan de manera formalizada para todos los municipios.

Por otra parte, durante la entrega de apoyos y la participación en ferias del componente C02, los horarios extendidos (de 9:00 a 21:00 horas) y la pernocta fuera de la localidad para participar en ferias regionales o nacionales pueden afectar diferenciadamente a mujeres artesanas con responsabilidades de cuidado. La directora refirió que no se ofrecen servicios de cuidado infantil en los eventos y que se solicita no llevar menores por razones de seguridad (Entrevista SEDE S043-Evaluare).

En los procesos de selección y monitoreo se constata que los criterios preferenciales (trayectoria, localidad, marginalidad) no incluyen sexo como variable, ni se aplican medidas afirmativas explícitas para mujeres artesanas. La base de datos interna sí desagrega resultados por sexo, así como en los reportes oficiales en los FESIPPRES y en la MIR también se publican desagregados.

Finalmente, en la etapa de control interno, los Comités de Contraloría Social conformados conforme al Capítulo XIX de las Reglas de Operación operan como mecanismo de vigilancia ciudadana. La verificación física por parte de la Secretaría de la Contraloría (SABGOB) en eventos de entrega proporciona un canal de control imparcial, sin que se hayan identificado prácticas discriminatorias por sexo en la operación del Programa.

V.1 Grado de Transversalización de la Perspectiva de Género

El grado de transversalización de la perspectiva de género se examina a través de la presencia y cumplimiento de cuatro dimensiones institucionales (ver anexo 5):

- Diagnóstico con enfoque de género:** Capacidad del diseño para identificar cuantitativa y cualitativamente las brechas específicas del sector.

- Padrón desagregado:** Infraestructura de información que permite identificar de forma automatizada a la población atendida separada por sexo.

- Acciones afirmativas:** Criterios normados para favorecer el acceso, prelación y permanencia de las mujeres.

- Indicadores de la MIR:** Métricas oficiales enfocadas en medir la reducción de brechas y el impacto del Programa a nivel Propósito y Componente.

El grado de transversalización de la perspectiva de género en el Programa presupuestario S043 se calculó asignando una puntuación a cada uno de los cuatro elementos. El Programa presupuestario S043 obtuvo **3 puntos de un máximo de 4**, con un nivel de transversalización de la perspectiva de género Alto (75 por ciento), como se expone a continuación:

- Diagnóstico con enfoque de género (parcial — 0.5 puntos):** El diagnóstico programático del SIPPRES (módulo MML-01) reconoce que la

actividad artesanal involucra mayoritariamente a mujeres y que el patrimonio cultural maya se sostiene desde las comunidades indígenas, pero no incorpora un análisis sistemático de brechas de género ni metas diferenciadas por sexo en la MIR. El reconocimiento empírico (el 80 por ciento del Padrón son mujeres, según la directora) no se formaliza en el documento diagnóstico.

Padrón desagregado (sí — 1 punto): El Padrón estatal de personas artesanas captura por defecto el sexo, la edad, el municipio, la localidad, los tipos de discapacidad y otras variables sociodemográficas. Esto constituye una fortaleza institucional que habilita análisis con perspectiva de género.

Acciones afirmativas (parcial — 0.5 puntos): Las Reglas de Operación del Programa no contemplan acciones afirmativas explícitas para mujeres artesanas (cuota mínima, prelación, criterios diferenciados, espacios de cuidado en eventos). La participación de mujeres es resultado de la composición natural del Padrón, no de medidas institucionales diseñadas para reducir brechas.

Indicadores de la MIR (sí — 1 punto): Los indicadores de la MIR 2025 establecen metas con desagregación por sexo, permitiendo la medición de la reducción de brechas.

V.2 Síntesis del análisis de género

El Programa opera bajo un esquema de atención general que, en la práctica, atiende mayoritariamente a mujeres artesanas, dado que la composición del Padrón estatal registra una proporción aproximada de 80 por ciento de mujeres. Sin embargo, esta concentración natural no se ha traducido en un diseño institucional con perspectiva de género plenamente transversalizada.

La fortaleza principal del Programa en materia de género consiste en la infraestructura de datos: el Padrón estatal de personas artesanas desagrega por sexo, edad, municipio, localidad y condiciones de discapacidad, lo que constituye una base de datos robusta para análisis con perspectiva de género. De igual manera, los reportes oficiales públicos (FESIPPRES, indicadores de la MIR, mecanismos de transparencia) aprovechan dicha desagregación, lo que visibiliza estadísticamente las contribuciones del Programa a la reducción de brechas.

Las barreras estructurales identificadas se concentran en cuatro frentes: la conectividad rural limitada, que afecta diferenciadamente a las jefas de familia en municipios alejados; los horarios extendidos de los eventos del componente C02 y la pernocta para participación en ferias, sin servicios de cuidado infantil disponibles; los requisitos documentales (alta SAT) que pueden operar como barrera para personas en informalidad; y los criterios de selección que no incluyen medidas afirmativas explícitas para mujeres artesanas.

Por su parte, los mecanismos de control interno—Contraloría Social, SABGOB, Anexo 6, Anexo 7, Anexo 8 y Anexo 9— operan sin que se hayan identificado prácticas discriminatorias en la entrega de los apoyos. La participación de la Contraloría Social y la fe de hechos por parte de SABGOB constituyen salvaguardas relevantes para evitar sesgos de selección o de entrega.

En conjunto, el Programa requiere institucionalizar la perspectiva de género que ya opera de manera implícita por la composición del Padrón e indicadores desagregados, de manera que, se solicitan acciones afirmativas explícitas, mecanismos de mitigación de barreras logísticas para mujeres con cargas de cuidado y un diagnóstico formal con enfoque de género.

V.3 Recomendaciones en materia de género

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

Recomendación 1: Integrar un diagnóstico empírico con enfoque de género que analice las brechas específicas de las mujeres artesanas en el sector (acceso a financiamiento, a capacitación, a mercados, a redes de comercialización), aprovechando la desagregación ya disponible en el Padrón estatal, y formalizar mecanismos de coordinación con la Secretaría de la Mujer del estado de Quintana Roo para canalizar prevención de la violencia de género en los eventos del componente C02.

Recomendación 2: Incorporar a la MIR 2026 indicadores de Componente con desagregación obligatoria por sexo, edad, municipio y localidad, aprovechando la infraestructura del Padrón.

Recomendación 3: Establecer en las Reglas de Operación 2026 acciones afirmativas explícitas para mujeres artesanas, tales como prioridad para grupos integrados mayoritariamente por mujeres en zonas con baja cobertura, esquemas de acompañamiento a mujeres jefas de hogar, o cuotas mínimas de participación femenina en los procesos del componente C01 cuando éste se reanude bajo conducción directa de la Unidad Responsable.

Recomendación 4: Habilitar espacios de cuidado infantil durante los eventos prolongados del componente C02 (ferias regionales,

nacionales e internacionales) mediante convenios con el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) estatal o municipal; ofrecer horarios escalonados de participación y subsidios para acompañante familiar en eventos con pernocta, a fin de mitigar las barreras que afectan diferenciadamente a mujeres artesanas con responsabilidades de cuidado.

Recomendación 5: Reforzar la difusión en lengua maya y por canales no digitales (radio comunitaria, visitas en territorio) en coordinación con INMAYA, los Ayuntamientos y el Instituto de Cultura, con énfasis en municipios con mayor proporción de mujeres artesanas en condición de marginalidad y conectividad limitada. Documentar la cobertura por canal, sexo y municipio.

Recomendación 6: Implementar un mecanismo de regularización fiscal asistida en convenio con el Servicio de Administración Tributaria, dirigido a personas artesanas en condición de informalidad — mayoritariamente mujeres—, para mitigar la barrera documental del alta SAT como requisito de acceso al Programa.

Recomendación 7: Diversificar los canales de denuncia y atención de quejas habilitando buzones físicos en las Direcciones de Desarrollo Económico municipales y un número telefónico gratuito, garantizando que las mujeres artesanas en zonas rurales sin conectividad puedan ejercer su derecho a la contraloría social sin depender exclusivamente del acceso a internet.

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 artesanas.

Como resultado del ejercicio de evaluación, se emitieron **veintiuna 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 3, 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.

Derivado del análisis al diseño, la operatividad y la perspectiva de género del Pp S043, se emitieron veintiuna 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.

Cuadro 3: Recomendaciones.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
1. El problema central del diseño programático se enuncia como la carencia de estrategias y mecanismos, en lugar de un estado negativo verificable en la población objetivo.	Reformular el enunciado del problema central en el árbol de problemas (MML-02) para redactarlo como el estado negativo observable en las personas artesanas: bajo nivel de diversificación de productos y limitado acceso a canales de comercialización.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación / Dirección de Fomento Artesanal	No aplica.
2. La lógica de intervención carece de justificación teórica y empírica sistemática que respalde las modalidades C01, C02 y C03.	Elaborar el documento de justificación del Programa con evidencia académica y experiencias comparadas de programas de	Normativa / Diseño	Media	Dirección de Fomento Artesanal	Incorporar análisis de brechas de género en el sector artesanal.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
	fomento artesanal en otras entidades federativas y a nivel internacional.				
3. La cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo se sustenta en el Padrón estatal sin metodología formal documentada.	Documentar la metodología de cuantificación de poblaciones conforme a los siete componentes de la Guía para la Construcción de la MIR del Estado de Quintana Roo (definición conceptual, unidad de medida, fórmula, fuente, caracterización, desagregación y plazo).	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación / Dirección de Fomento Artesanal	Explicitar desagregación por sexo y grupos etarios en la caracterización.
4. El diagnóstico contextual se sustenta en fuentes estadísticas con antigüedad de varios años (datos del PIB turístico de 2018), sin mecanismo formal de actualización.	Actualizar el diagnóstico con fuentes recientes (INEGI, censos económicos, padrones estatales) y establecer plazo formal de actualización en cumplimiento del Artículo 15 de los Lineamientos de Programación y Presupuestación 2025.	Normativa / Diseño	Media	Dirección de Planeación	No aplica.
5. El Programa carece de una estrategia de	Diseñar una estrategia de cobertura	Normativa /	Alta	Dirección de Planeación / Dirección de	Definir metas diferenciadas por sexo.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
cobertura plurianual documentada.	plurianual con metas explícitas, presupuesto requerido al cierre de la administración 2023-2027 y horizonte temporal de convergencia entre población potencial y objetivo.	Estratégica		Fomento Artesanal	
6. Los indicadores de Fin (Número de Empresas Formales) y Propósito (variación del PIB de sectores estratégicos) son de carácter macroeconómico distal, no atribuibles al alcance del Programa.	Sustituir el indicador de Fin por una métrica vinculada al sector artesanal (variación porcentual del valor agregado bruto del sector) y el de Propósito por una métrica atribuible a la población objetivo (porcentaje de personas artesanas beneficiarias que reportan incremento en ingresos o en acceso a mercados).	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación	Incluir desagregación por sexo en los indicadores.
7. El Propósito de la MIR describe la disponibilidad de medios ("cuentan con estrategias y mecanismos") y	Reformular el Propósito de la MIR para describir un cambio observable en la población objetivo, como el incremento en la	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación	No aplica directamente.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
no un resultado verificable.	comercialización de productos artesanales por parte de las personas beneficiarias.				
8. No se dispone de un manual de procedimientos específico del Programa; la operación descansa en el conocimiento empírico de personal con larga trayectoria.	Elaborar y oficializar el manual de procedimientos específico del Pp S043, validado ante el Comité de Control y Desarrollo Institucional de la SEDE.	Operativo / Normativo	Alta	Dirección de Fomento Artesanal / Contraloría interna	Institucionalizar acciones afirmativas para mujeres artesanas.
9. La recepción de solicitudes se realiza en formato manual, sin trazabilidad digital para el solicitante.	Migrar la recepción de solicitudes hacia un nivel transaccional (formulario en línea con asignación automática de folio, notificación al solicitante y trazabilidad del estatus del expediente).	Tecnológico / Operativo	Alta	Dirección de Fomento Artesanal / Dirección de Innovación Digital	Reducir barreras de acceso para mujeres artesanas en zonas rurales.
10. La verificación física de los apoyos otorgados es el principal cuello de botella operativo debido a distancias y limitación de vehículos.	Programar y dotar de recursos vehiculares y de personal a la verificación física trimestral, mediante un calendario territorial en coordinación con	Operativo / Organizacional	Alta	Dirección de Fomento Artesanal / Oficialía Mayor	Priorizar comunidades con mayor proporción de mujeres artesanas.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
	las Direcciones de Desarrollo Económico municipales.				
11. La encuesta de satisfacción aplicada a personas artesanas en eventos del C02 no está formalizada en los mecanismos institucionales de transparencia.	Formalizar el instrumento de encuesta de satisfacción, publicarlo en el portal de transparencia institucional y extender su aplicación sistemática a los componentes C01 y C03.	Operativo / Normativo	Media	Dirección de Fomento Artesanal / Unidad de Transparencia	Desagregar resultados por sexo, edad y municipio.
12. La coordinación con las once Direcciones de Desarrollo Económico municipales opera sin protocolos uniformes de acompañamiento y remisión de expedientes.	Establecer protocolos uniformes de coordinación con las once Direcciones de Desarrollo Económico municipales para estandarizar el acompañamiento a las personas artesanas y la remisión de expedientes.	Organizacional / Operativo	Media	Dirección de Fomento Artesanal	Ampliar cobertura hacia zonas rurales con mayor proporción de mujeres.
13. Las cédulas CREMA del SIPPRES (MML-07) reportan calificación máxima sin validación	Integrar las fichas técnicas de todos los indicadores de la MIR con base en el Anexo VI de la Guía para la Construcción de la	Normativa / Tecnológica	Media	Dirección de Planeación	No aplica directamente.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
independiente mediante fichas técnicas de los indicadores.	MIR del Estado de Quintana Roo, validando la calificación CREMA.				
14. El diagnóstico programático del SIPPRES (MML-01) reconoce empíricamente la mayoría femenina en el sector artesanal pero no incorpora análisis sistemático de brechas de género.	Integrar un diagnóstico formal con enfoque de género que analice las brechas específicas de las mujeres artesanas (acceso a financiamiento, capacitación, mercados y redes de comercialización) aprovechando la desagregación del Padrón estatal.	Normativa / Género	Alta	Dirección de Planeación / Dirección de Fomento Artesanal	Institucionalizar la perspectiva de género en el diseño programático.
15. Los reportes públicos del Programa (FESIPPRES y portal de indicadores) se publican desagregados por sexo. Sin embargo, en el Padrón estatal cuenta con registro de edad, municipio y localidad.	Incorporar a la MIR 2026 indicadores de Componente con desagregación obligatoria por sexo, edad, municipio y localidad, aprovechando la infraestructura del Padrón.	Tecnológica / Normativa	Alta	Dirección de Fomento Artesanal / Dirección de Planeación	Visibilizar estadísticamente las contribuciones del Programa a la reducción de brechas.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
16. Las Reglas de Operación no contemplan acciones afirmativas explícitas para mujeres artesanas.	Establecer en las Reglas de Operación 2026 acciones afirmativas explícitas para mujeres artesanas: prioridad a grupos integrados mayoritariamente por mujeres en zonas con baja cobertura, acompañamiento a jefas de hogar y cuotas mínimas de participación femenina en el componente C01.	Normativa / Género	Alta	Dirección de Fomento Artesanal	Institucionalizar acciones afirmativas para reducir brechas.
17. Los horarios extendidos y la pernocta en ferias del componente C02 afectan diferenciadamente a mujeres con responsabilidades de cuidado.	Habilitar espacios de cuidado infantil durante los eventos prolongados del componente C02 mediante convenios con el DIF estatal o municipal; ofrecer horarios escalonados y subsidios para acompañante familiar.	Operativo / Género	Media	Dirección de Fomento Artesanal / DIF	Mitigar barreras específicas para mujeres con cargas de cuidado.
18. La conectividad rural limitada afecta la difusión y la comunicación con personas	Reforzar la difusión en lengua maya y por canales no digitales (radio comunitaria, visitas en territorio) en	Operativo / Género	Media	Dirección de Fomento Artesanal / INMAYA	Ampliar acceso de mujeres en zonas de conectividad limitada.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
beneficiarias en municipios alejados.	coordinación con INMAYA, Ayuntamientos e Instituto de Cultura, con énfasis en municipios con mayor proporción de mujeres artesanas en marginalidad.				
19. El requisito documental de alta SAT opera como barrera de acceso para personas artesanas en condición de informalidad, mayoritariamente mujeres.	Implementar un mecanismo de regularización fiscal asistida en convenio con el Servicio de Administración Tributaria, dirigido a personas artesanas en condición de informalidad.	Normativa / Organizacional	Media	Dirección de Fomento Artesanal / SAT	Facilitar acceso al Programa para mujeres artesanas informales.
20. Los canales de denuncia y atención de quejas dependen esencialmente del acceso a internet.	Diversificar los canales de denuncia y atención de quejas habilitando buzones físicos en las Direcciones de Desarrollo Económico municipales y un número telefónico gratuito para zonas sin conectividad.	Operativo / Género	Media	Dirección de Fomento Artesanal / Contraloría interna	Garantizar contraloría social para mujeres en zonas rurales.
21. Se cuenta con oportunidad de articulación con la Secretaría de la	Formalizar mecanismos de coordinación con la Secretaría de la	Organizacional / Género	Media	Dirección de Fomento Artesanal /	Integrar prevención de la violencia de

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
Mujer de Quintana Roo, no formalizada.	Mujer del estado para canalizar la prevención de la violencia de género en los eventos del componente C02.			Secretaría de la Mujer	género en la operación.

Fuente: Elaboración propia.

Derivado del análisis **al diseño, la operatividad y la perspectiva de género** del Pp S043, se emitieron **21 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**, sobre reformular el enunciado del problema central en el árbol de problemas (MML-02), su relevancia radica en corregir el defecto estructural de plantearlo como carencia de estrategias y no como estado negativo verificable; resulta viable al requerir únicamente trabajo de análisis de gabinete por parte de la Dirección de Planeación y de la Dirección de Fomento Artesanal; es clara debido a que instruye una redacción precisa centrada en el bajo nivel de diversificación de productos y en el limitado acceso a canales de comercialización. Asimismo, es pertinente por alinearse a la Metodología de Marco Lógico y a la Guía para la Construcción de la MIR del Estado; su enfoque a resultados garantiza que se mida un problema real y observable en las personas artesanas, mientras que su enfoque de género no resulta aplicable directamente en esta adecuación sintáctica.

En la **recomendación dos**, referente a elaborar el documento de justificación del Programa con evidencia documentada, la relevancia consiste en fundamentar teórica y empíricamente la lógica de

intervención que actualmente carece de sustento sistemático; resulta viable al recurrir a fuentes documentales de INEGI, estudios sobre el sector artesanal y experiencias comparadas de programas similares; es clara al instruir la incorporación de análisis específicos por rama artesanal y por tipo de modalidad de apoyo. También es pertinente al diseño metodológico exigido por los Lineamientos de Programación y Presupuestación; tiene un enfoque a resultados evidente al blindar el diseño programático frente a cuestionamientos futuros, y su enfoque de género se cumple al incorporar el análisis de brechas específicas de las mujeres artesanas en el sector.

Para la **recomendación tres**, sobre documentar la metodología de cuantificación de poblaciones conforme a los siete componentes de la Guía para la Construcción de la MIR del Estado, su relevancia estriba en subsanar la ausencia actual de una metodología formal que respalde el cálculo de las poblaciones potencial (3,326) y objetivo (1,920); es viable al aprovechar la información ya existente en el Padrón estatal de personas artesanas; se presenta de forma clara al enumerar los siete elementos requeridos: definición conceptual, unidad de medida, fórmula, fuente, caracterización, desagregación y plazo. A su vez, es pertinente al mandato normativo del Estado; su enfoque a resultados fortalece la trazabilidad y auditoría de las metas del Programa, mientras que su enfoque de género se garantiza al exigir explícitamente la caracterización y desagregación por sexo y grupos etarios.

En la **recomendación cuatro**, orientada a actualizar el diagnóstico con fuentes recientes, la relevancia recae en superar la desactualización que hoy sostiene el diagnóstico con estadísticas de 2018 sobre la participación en el PIB turístico; resulta viable mediante la consulta de fuentes institucionales oficiales (INEGI, censos económicos, padrones estatales); es clara al instruir la definición de un plazo formal de actualización periódica. Es pertinente al cumplimiento del Artículo 15 de los Lineamientos de Programación y Presupuestación 2025; su enfoque a resultados asegura que las decisiones presupuestales del Programa se tomen sobre contextos recientes, y el enfoque de género no aplica directamente en esta actualización metodológica.

Sobre la **recomendación cinco** de diseñar una estrategia de cobertura plurianual, su relevancia radica en subsanar la ausencia de un instrumento estratégico que planee la convergencia entre la población potencial y la objetivo; resulta viable mediante la coordinación entre la Dirección de Planeación y la Dirección de Fomento Artesanal utilizando la información del Padrón estatal; es clara al exigir metas explícitas, presupuesto requerido al cierre de la administración 2023-2027 y horizonte temporal de convergencia. Es totalmente pertinente al diseño estratégico del Programa; su enfoque a resultados garantiza planificar la suficiencia de la política pública a mediano plazo, y su enfoque de género se cumple al exigir metas diferenciadas por sexo dentro de la estrategia.

En la **recomendación seis**, sustituir el indicador de Fin (Número de Empresas Formales) por una métrica vinculada al sector artesanal y el de

Propósito (variación del PIB) por una métrica atribuible a la población objetivo, adquiere una alta relevancia al corregir el carácter macroeconómico distal de los indicadores vigentes que no reflejan el alcance del Programa dirigido a 1,920 personas artesanas; resulta viable al aprovechar el Padrón estatal y la encuesta de satisfacción una vez formalizada; es clara al proponer métricas específicas como la variación porcentual del valor agregado bruto del sector y el porcentaje de personas beneficiarias con incremento en ingresos. Es pertinente al objetivo trazado por la dependencia; el enfoque a resultados aísla el verdadero desempeño del Programa frente a factores macroeconómicos ajenos, y su enfoque de género se garantiza al exigir desagregación por sexo en los nuevos indicadores.

Para la **recomendación siete**, reformular el resumen narrativo del Propósito de la MIR, adquiere relevancia al superar la formulación vigente que describe la disponibilidad de medios ("cuenten con estrategias y mecanismos") y no un resultado verificable; resulta viable mediante la actualización del formato institucional del módulo MML-06 del SIPPRES; es clara al proponer una redacción precisa centrada en el incremento de ingresos y en la consolidación del acceso a mercados por parte de las personas artesanas. Asimismo, es pertinente a la sintaxis prescrita por la Guía para la Construcción de la MIR del Estado; el enfoque a resultados asegura que la evaluación mida el impacto directo en la población objetivo, y su enfoque de género no aplica directamente en esta corrección sintáctica.

En la **recomendación ocho**, elaborar y oficializar el manual de procedimientos específico del Pp S043, tiene altísima relevancia para frenar la dependencia del conocimiento empírico del personal con larga trayectoria (Directora 9 años, Jefa 33 años, Analista 30 años, Auxiliar 20 años); resulta viable al impulsar el trabajo con el Comité de Control y Desarrollo Institucional de la SEDE; es clara al solicitar una oficialización documentada de las etapas operativas. Resulta pertinente a los ordenamientos institucionales; su enfoque a resultados asegura la estandarización operativa y la continuidad del Programa ante eventuales cambios de plantilla, y su enfoque de género se cumple al institucionalizar acciones afirmativas y protocolos de atención con perspectiva de género.

En la **recomendación nueve**, migrar la recepción de solicitudes hacia un nivel transaccional de digitalización, su relevancia radica en superar la manualidad actual del proceso que sobrecarga a la plantilla de cinco personas y limita la trazabilidad para el solicitante; resulta viable en coordinación con la Dirección de Innovación Digital; es clara al instruir la habilitación de un formulario en línea con asignación automática de folio, notificación al solicitante y trazabilidad del estatus del expediente. Es pertinente al proceso de solicitud del Programa; su enfoque a resultados reduce la carga operativa sobre la Unidad Responsable y agiliza la respuesta al solicitante, y su enfoque de género elimina barreras geográficas para las mujeres artesanas residentes en zonas rurales.

Respecto a la **recomendación diez**, programar y dotar de recursos vehiculares y de personal a la verificación física trimestral de los apoyos,

manifiesta su relevancia al atender el principal cuello de botella operativo derivado de las distancias de hasta seis o siete horas a las comunidades más alejadas; resulta viable mediante coordinación con Oficialía Mayor y con las Direcciones de Desarrollo Económico municipales; es clara al definir un calendario territorial de visitas y la dotación específica de vehículos. Es pertinente al proceso de seguimiento y control interno; su enfoque a resultados fortalece la trazabilidad del cumplimiento de los Anexos 7 y 8, y su enfoque de género se cumple al priorizar comunidades con mayor proporción de mujeres artesanas para su verificación.

En la **recomendación once**, formalizar el instrumento de encuesta de satisfacción aplicado a las personas artesanas del componente C02, tiene relevancia para corregir el registro "No aplica" del Documento 20 Mecanismos de Transparencia; resulta viable ajustando el instrumento actualmente aplicado y publicándolo en el portal de transparencia institucional; es clara al focalizarse en la extensión sistemática de su aplicación a los componentes C01 y C03. Resulta pertinente al mandato de mejora continua; su enfoque a resultados fundamenta las decisiones operativas del Programa en la voz de las personas beneficiarias, y su enfoque de género se garantiza al desagregar los resultados por sexo, edad y municipio.

Sobre la **recomendación doce**, establecer protocolos uniformes de coordinación con las once Direcciones de Desarrollo Económico municipales, destaca por su relevancia para superar la actual variabilidad en el acompañamiento a las personas artesanas y en la remisión de

expedientes; resulta viable a través de la firma de convenios de colaboración con los ayuntamientos; es clara al instruir la estandarización del acompañamiento en el llenado de solicitudes y de la remisión formal de expedientes. Es pertinente al fortalecimiento de la articulación interinstitucional; su enfoque a resultados garantiza la homogeneidad operativa del Programa a lo largo del territorio, y su enfoque de género se cumple al ampliar la cobertura hacia zonas rurales con mayor proporción de mujeres artesanas.

En la **recomendación trece**, integrar las fichas técnicas de todos los indicadores de la MIR conforme al Anexo VI de la Guía para la Construcción de la MIR del Estado, posee una relevancia crítica para validar la calificación máxima que las cédulas CREMA reportan actualmente sin sustento independiente; resulta viable ajustando la información en el módulo MML-07 del SIPPRES; es clara al instruir el uso del formato oficial del Anexo VI. Es pertinente al mandato normativo estatal; su enfoque a resultados fortalece la trazabilidad y auditoría de las metas del Programa, y su enfoque de género no aplica directamente en esta corrección técnica.

Para la **recomendación catorce**, integrar un diagnóstico formal con enfoque de género que analice las brechas específicas de las mujeres artesanas, consolida su relevancia al superar el reconocimiento empírico actual —que registra 80 % de mujeres en el Padrón sin análisis sistemático de brechas—; resulta viable al aprovechar la desagregación ya disponible en el Padrón estatal; es clara al enumerar los ámbitos de análisis: acceso a

financiamiento, capacitación, mercados y redes de comercialización. Es pertinente a la política estatal de igualdad; su enfoque a resultados institucionaliza la perspectiva de género en el diseño programático, y su enfoque de género es medular al visibilizar las asimetrías estructurales del sector.

En la **recomendación quince**, incorporar a la MIR 2026 indicadores de Componente con desagregación obligatoria por sexo, edad, municipio y localidad, aprovechando la infraestructura del Padrón. Resulta pertinente a los mecanismos de transparencia institucional; su enfoque a resultados visibiliza estadísticamente las contribuciones del Programa a la reducción de brechas, y su enfoque de género se cumple plenamente al hacer estatales las asimetrías de atención.

Respecto a la **recomendación dieciséis**, establecer en las Reglas de Operación 2026 acciones afirmativas explícitas para mujeres artesanas, tiene total relevancia para superar la actual ausencia de mecanismos normativos que garanticen el acceso, prelación y permanencia de las mujeres; resulta viable a través del proceso ordinario de actualización anual de las Reglas de Operación; es clara al enumerar las medidas concretas: prioridad a grupos integrados mayoritariamente por mujeres en zonas con baja cobertura, acompañamiento a jefas de hogar y cuotas mínimas de participación femenina en el componente C01. Es pertinente al Modelo de Términos de Referencia con Perspectiva de Género; su enfoque a resultados institucionaliza el ejercicio afirmativo que hoy sólo ocurre por composición natural del sector, y su enfoque de género es

medular al aterrizar la igualdad sustantiva en la letra de las Reglas de Operación.

En la **recomendación diecisiete**, habilitar espacios de cuidado infantil durante los eventos prolongados del componente C02, su relevancia se sustenta en mitigar las cargas de cuidado no remuneradas que enfrentan las mujeres artesanas ante horarios de 9:00 a 21:00 horas y pernocta en ferias regionales, nacionales e internacionales; resulta viable mediante convenios con el DIF estatal o municipal; es clara al proponer horarios escalonados de participación y subsidios para acompañante familiar. Es pertinente al mandato de acceso incluyente al Programa; su enfoque a resultados aumenta la participación efectiva de mujeres artesanas en los eventos, y su enfoque de género reduce de manera directa la carga de tiempo en labores de cuidado no remunerado.

Para la **recomendación dieciocho**, reforzar la difusión en lengua maya y por canales no digitales, basa su relevancia en atender la brecha digital que enfrentan las mujeres artesanas en municipios con conectividad limitada como Othón P. Blanco, Felipe Carrillo Puerto y José María Morelos; resulta viable a través de INMAYA, los Ayuntamientos y el Instituto de Cultura, aprovechando la coordinación interinstitucional ya establecida; es clara al proponer canales específicos como la radio comunitaria y las visitas en territorio. Es pertinente a los objetivos de interculturalidad del Estado; su enfoque a resultados incrementa la cobertura territorial de la difusión del Programa, y su enfoque de género

garantiza el derecho a la información de las mujeres indígenas y de aquellas sin conectividad.

En la **recomendación diecinueve**, implementar un mecanismo de regularización fiscal asistida en convenio con el Servicio de Administración Tributaria, posee relevancia al superar la barrera documental del alta SAT que hoy filtra el acceso al Programa para personas artesanas en condición de informalidad; resulta viable apoyándose en el marco de coordinación federal-estatal existente; es clara al proponer la creación de un mecanismo específico de acompañamiento. Resulta pertinente a la ampliación de la cobertura efectiva del Programa; su enfoque a resultados amplía el universo de personas artesanas atendidas, y su enfoque de género facilita el acceso al Programa mayoritariamente a mujeres artesanas informales.

En la **recomendación veinte**, diversificar los canales de denuncia y atención de quejas mediante buzones físicos y un número telefónico gratuito, tiene su relevancia en romper el uso exclusivo del acceso a internet como vía de contraloría social; resulta viable administrativamente para la Contraloría interna en coordinación con las Direcciones de Desarrollo Económico municipales; es clara al instruir la habilitación de buzones físicos en oficinas municipales y de un número telefónico específico del Programa. Es pertinente a los mecanismos institucionales de participación ciudadana; su enfoque a resultados captura retroalimentación real de la operación del Programa, y su enfoque de

género garantiza el ejercicio de la contraloría social para mujeres artesanas en zonas rurales sin conectividad.

Finalmente, en la **recomendación veintiuno**, formalizar mecanismos de coordinación con la Secretaría de la Mujer del Estado de Quintana Roo, muestra su relevancia al aprovechar la red logística del Programa —ferias, eventos del C02 y visitas en territorio— como plataforma para canalizar acciones específicas de prevención de la violencia y de igualdad sustantiva; resulta viable dentro de las facultades vigentes de ambas dependencias mediante la firma de un convenio de colaboración; es clara al proponer objetivos específicos de coordinación institucional. Es pertinente a la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres; su enfoque a resultados diversifica el impacto social del Programa sin comprometer su estructura financiera, y su enfoque de género potencializa la red logística del Programa como herramienta transversal para los derechos de las mujeres artesanas.

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 S043**, cuyos resultados consolidados se desglosan en el cuadro 4. 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 y 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 artesanas.

Cuadro 4. Matriz de análisis FODA.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Fortaleza	Bases normativas sólidas y actualizadas.	Las Reglas de Operación del Programa se publicaron el 30 de enero de 2025 en el Periódico Oficial del Estado, detallando mecánica operativa (Art. 50), causales de baja (Art. 45), publicación del Padrón (Art. 27) y Contraloría Social (Cap. XIX).	Rectoría normativa que ordena todo el ciclo operativo del Programa y establece plazos, roles y evidencias documentales para cada etapa.	Institucionaliza espacios de vigilancia ciudadana a través de la Contraloría Social, aplicable en condiciones de igualdad.
Fortaleza	Articulación interinstitucional robusta y territorializada.	Coordinación efectiva con SEFIPLAN, INMAYA, las once Direcciones de Desarrollo Económico municipales, el Instituto de Cultura, SEPOMEX/CorreoClic, la Dirección de Vinculación Comercial y Abasto, la SABGOB	Amplía la cobertura territorial del Programa y multiplica los puntos de contacto con las personas artesanas en zonas rurales y urbanas.	Facilita difusión en lengua maya vía INMAYA y acompañamiento a mujeres artesanas por las oficinas municipales.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
		y la Contraloría Social.		
Fortaleza	Padrón estatal desagregado por sexo y variables sociodemográficas.	El Padrón estatal de personas artesanas captura por defecto sexo, edad, municipio, localidad, condiciones de discapacidad y otras variables. La composición del padrón registra aproximadamente 80 % de mujeres.	Infraestructura de información sólida para segmentar la atención y para reportar avances con desagregación por sexo.	Permite realizar análisis con perspectiva de género y focalizar acciones afirmativas hacia grupos con mayor concentración femenina.
Fortaleza	Personal con amplia experiencia y dominio operativo.	La persona Directora tiene nueve años en el cargo, la Jefa de Departamento 33 años en la dependencia, el Analista Profesional 30 años y el Auxiliar de Oficios 20 años.	Asegura la continuidad de las rutinas operativas y el dominio empírico de las nueve fases del MGP.	Facilita la implementación de ajustes con perspectiva de género gracias al conocimiento acumulado del sector.
Debilidad	Ausencia de un manual de procedimientos específico del Programa.	La operación descansa en el conocimiento empírico del personal con larga trayectoria; no existe un manual de procedimientos particular del Pp S043.	Riesgos de continuidad ante cambios de plantilla y ausencia de mecanismos formales de inducción y de transferencia	Impide institucionalizar acciones afirmativas y protocolos de atención con perspectiva de género.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
			del conocimiento.	
Debilidad	Recepción manual de solicitudes sin trazabilidad digital.	El proceso de recepción es esencialmente manual, asistido por las Direcciones de Desarrollo Económico municipales para personas artesanas en zonas rurales.	Carga operativa adicional para las cinco personas de la Unidad Responsable y dificultades de seguimiento por parte del solicitante.	Excluye o dificulta el acceso de mujeres artesanas en zonas alejadas o con menor acompañamiento presencial.
Debilidad	Indicadores de Fin y Propósito de la MIR de carácter macroeconómico o distal.	El indicador de Fin (Número de Empresas Formales) y el de Propósito (variación del PIB de sectores estratégicos) no son atribuibles al alcance del Programa, dirigido a 1,920 personas artesanas.	Debilita el monitoreo estratégico y la capacidad de reportar el impacto real de la intervención sobre su población objetivo.	Impide medir de manera desagregada las contribuciones del Programa a la reducción de brechas de género.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Debilidad	Encuesta de satisfacción no formalizada.	La Unidad Responsable aplica una encuesta de satisfacción a las personas artesanas del componente C02, pero el documento 20 Mecanismos de Transparencia registra "No aplica".	Limita la retroalimentación sistemática y la generación de evidencia sobre la mejora continua del Programa.	Se pierde oportunidad de captar barreras específicas que enfrentan las mujeres artesanas.
Oportunidad	Reingeniería de la MIR hacia indicadores atribuibles a la población objetivo.	Sustituir el indicador de Fin por una métrica vinculada al sector artesanal y el de Propósito por una atribuible a las personas beneficiarias.	Permite auditar la contribución real del Programa a los resultados esperados y fortalece la rendición de cuentas.	Habilita la incorporación de indicadores con desagregación por sexo y metas diferenciadas.
Oportunidad	Formalización de convenio con la Secretaría de la Mujer de Quintana Roo.	Establecer articulación institucional para canalizar prevención de la violencia de género y capacitación en eventos del componente C02.	Diversifica el impacto social de la intervención sin comprometer la estructura financiera de la SEDE.	Potencializa la red logística del Programa como herramienta transversal para los derechos de las mujeres.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Oportunidad	Digitalización transaccional de la recepción de solicitudes.	Habilitar un formulario en línea con asignación automática de folio y trazabilidad para el solicitante.	Reduce la carga operativa sobre las cinco personas de la Unidad Responsable y agiliza la respuesta al solicitante.	Elimina barreras geográficas de acceso para mujeres artesanas en zonas rurales.
Oportunidad	Coordinación con SAT para regularización fiscal asistida.	Convenio para acompañar el trámite del alta SAT de personas artesanas en condición de informalidad.	Facilita el cumplimiento del requisito documental de acceso al Programa.	Mitiga la barrera fiscal que afecta mayoritariamente a mujeres artesanas informales.
Amenaza	Conectividad rural limitada y exclusión digital.	La difusión y la comunicación con personas beneficiarias enfrenta baja penetración de internet en municipios alejados.	Limita la efectividad de canales digitales de difusión y del portal transaccional de solicitudes.	Excluye a mujeres artesanas en zonas rurales sin conectividad, limitando su acceso a la información y a la contraloría social.
Amenaza	Horarios extendidos y pernocta en ferias del componente C02.	Los eventos regionales, nacionales e internacionales operan con horarios de 9:00 a 21:00 horas y con pernocta fuera de la localidad de residencia.	Sobrecarga logística para las personas artesanas y para el personal operativo que las acompaña.	Afecta diferenciadamente a mujeres con responsabilidades de cuidado no remuneradas.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Amenaza	Distancias y limitación de vehículos institucionales para verificación física.	Las comunidades más alejadas se encuentran a seis o siete horas de traslado y la Unidad Responsable no cuenta con vehículos dedicados exclusivamente al Programa.	Limita la trazabilidad del uso de los apoyos y la aplicación efectiva de los Anexos 7 y 8.	Reduce la posibilidad de detectar y atender barreras específicas de mujeres artesanas en zonas rurales.
Amenaza	Marco fiscal como filtro para personas artesanas informales.	El alta ante el SAT es requisito de acceso al Programa; la mayoría del sector opera en condiciones de informalidad.	Excluye a un segmento amplio del sector artesanal de los beneficios de la intervención.	Afecta mayoritariamente a mujeres, quienes concentran la informalidad del sector.

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Conclusiones

El funcionamiento operativo del Programa S043 es **eficaz y oportuno** en la implementación de sus tres modalidades (C01, C02 y C03), cumpliendo los plazos de las Reglas de Operación del 30 de enero de 2025 y la articulación interinstitucional prevista. Sin embargo, la **suficiencia de los recursos es parcial**: la plantilla operativa de cinco personas resulta insuficiente para la verificación física en comunidades alejadas y el requisito del alta SAT excluye a un segmento amplio del sector en condición de informalidad. La **pertinencia** responde adecuadamente al contexto territorial —con acompañamiento municipal y difusión en lengua maya vía INMAYA—, aunque los procesos de difusión y solicitud presentan limitaciones en zonas marginadas por la conectividad restringida y la manualidad en la recepción de expedientes.

Las **fortalezas** son la base normativa robusta, la articulación interinstitucional territorializada, el Padrón desagregado por sexo y variables sociodemográficas, y un personal operador con amplia experiencia; las **debilidades** radican en la definición del problema central como carencia de estrategias, en la debilidad metodológica para cuantificar poblaciones, en indicadores de Fin y Propósito de carácter macroeconómico distal, en la ausencia de manual de procedimientos específico y en la manualidad de la recepción de solicitudes. Los **procesos mejor consolidados** son planeación, difusión, selección y entrega; los de **mayor área de mejora**, seguimiento y control interno por limitaciones logísticas para la verificación física. Las **propuestas de más alto valor** se

concentran en oficializar el manual de procedimientos, migrar la recepción de solicitudes a nivel transaccional, replantear los indicadores de Fin y Propósito hacia métricas atribuibles a la población objetivo, formalizar y publicar la encuesta de satisfacción, y establecer acciones afirmativas explícitas para mujeres artesanas en las Reglas de Operación 2026. Su **sentido estratégico** es consolidar la transición desde una ejecución empírica hacia una política pública estandarizada, institucionalizada, auditable y con perspectiva de género plenamente transversalizada.

Los procesos se implementan bajo un **enfoque de atención general** que, en la práctica, atiende mayoritariamente a mujeres artesanas —el Padrón se compone en aproximadamente **80 % por mujeres**—, sin que ello se traduzca en un diseño institucional con perspectiva de género transversalizada. Se identifican **barreras de acceso** derivadas de la conectividad rural limitada, del requisito del alta SAT y de la centralización de oficinas en Chetumal; además, los horarios extendidos y la pernocta en ferias del componente C02 generan **cargas de cuidado no remuneradas** que afectan diferenciadamente a las mujeres, mientras que la ausencia de acciones afirmativas y de indicadores desagregados en la MIR invisibiliza las contribuciones del Programa a la reducción de brechas. Los mecanismos de **control interno** —Contraloría Social, SABGOB y anexos operativos— operan como salvaguardas sin prácticas discriminatorias identificadas, y constituyen la base sobre la cual pueden

institucionalizarse acciones afirmativas y protocolos con perspectiva de género para el próximo ejercicio fiscal.

Ficha técnica

Cuadro 5. Ficha técnica de la evaluación.

Concepto	Información
Nombre del despacho evaluador/persona física	Evaluare Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V.
Nombre de la persona coordinadora de la evaluación (despacho evaluador/persona física)	Eder Jesús Noda Ramírez
Nombres de las principales personas colaboradoras (despacho evaluador/persona física)	Elías Humberto Galaviz Aguilar; Eder Talavera Camacho; Gerardo Arturo García Giles
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Secretario de Desarrollo Económico
Nombre de la persona titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Paul Carrillo Cáceres
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 transversalizar la perspectiva de género en la producción estadística. Santiago de Chile: CEPAL.
- Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC). (2013). Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas. México: CONAC.
- Congreso del Estado de Quintana Roo. (2023). Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027 del Estado de Quintana Roo. Chetumal: Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES). (2020). Guía técnica para la transversalización de la perspectiva de género en programas y políticas públicas. Ciudad de México: INMUJERES.
- Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Quintana Roo. (2025). Reglas de Operación del Programa de Diversificación y Marketing Artesanal. Publicadas el 30 de enero de 2025 en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Quintana Roo. (2025). Convocatoria del Programa de Diversificación y Marketing Artesanal, ejercicio 2025. Chetumal: SEDE.

- Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Quintana Roo. (2025). Programa Sectorial de Desarrollo Económico Integral 2023-2027. Chetumal: SEDE.
- Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Quintana Roo. (2025). Manual de Organización de la Dirección de Fomento Artesanal. Chetumal: SEDE.
- Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Quintana Roo. (2025). Reporte General de Integración Programática del SIPPRES 2025 (módulos MML-01 a MML-08). Chetumal: SEDE.
- Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Quintana Roo. (2025). Padrón Estatal de Personas Artesanas. Chetumal: SEDE.
- Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Quintana Roo. (2025). Documento 20 Mecanismos de Transparencia del Programa. Chetumal: SEDE.
- Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Quintana Roo. (2025). Anexos 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9 del Programa de Diversificación y Marketing Artesanal. Chetumal: SEDE.
- Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado de Quintana Roo (SEFIPLAN). (2025). Lineamientos de Programación y Presupuestación 2025 del Estado de Quintana Roo. Chetumal: SEFIPLAN.
- Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado de Quintana Roo (SEFIPLAN). (2026). Programa Anual de Evaluación 2026. Chetumal: SEFIPLAN.

Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado de Quintana Roo (SEFIPLAN). (2026). Modelo de Términos de Referencia con Perspectiva de Género para la Evaluación de Procesos para los Programas del Gobierno del Estado de Quintana Roo. Chetumal: SEFIPLAN.

Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado de Quintana Roo (SEFIPLAN). (2024). Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Estado de Quintana Roo. Chetumal: SEFIPLAN.

Entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal operador del Pp S043 (persona Directora, Jefa de Departamento, Analista Profesional y Auxiliar de Oficios de la Dirección de Fomento Artesanal), Chetumal, Quintana Roo, 1 de junio de 2026.

Portal de Indicadores de Resultados 2025 de la SEDE Quintana Roo. Disponible en: <https://qroo.gob.mx/sede/indicadores-de-resultados-2025/>.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
1. Planeación	1.1 Diagnóstico y definición del problema público	Identificar la carencia de estrategias y mecanismos para la creación y comercialización de productos de las personas artesanas, mediante revisión del Padrón estatal y datos de INEGI.	Sí. Documentado en el Reporte General de Integración Programática SIPPRES 2025 (MML-01) y en la Entrevista SEDE S043-Evaluare.
	1.2 Definición de poblaciones potencial y objetivo	Cuantificar 3,326 personas como población potencial y 1,920 como población objetivo, con corte a junio de 2024.	Sí. Documentado en SIPPRES 2025 (módulo MML-01) y en el Padrón estatal de personas artesanas; metodología de cuantificación pendiente de documentar formalmente.
	1.3 Definición de modalidades y componentes	Definir los tres componentes operativos: C01 Talleres para el Desarrollo de Productos Diversificados; C02 Marketing Artesanal; C03 Fortalecimiento de Áreas Comerciales.	Sí. Documentado en SIPPRES 2025 (MML-05) y en las Reglas de Operación del Programa publicadas el 30 de enero de 2025.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
2. Difusión	1.4 Integración del POA, MIR y presupuesto	Integrar el Programa Operativo Anual y la Matriz de Indicadores para Resultados 2025, en coordinación con la SEFIPLAN.	Sí. Documentado en el SIPPRES 2025 (MML-01 a MML-08) y en los Lineamientos de Programación y Presupuestación del Estado de Quintana Roo para el Ejercicio Fiscal 2025.
	1.5 Publicación normativa	Publicar las Reglas de Operación del Programa en el Periódico Oficial del Estado.	Sí. Documentado en la publicación del 30 de enero de 2025 en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.
	2.1 Publicación de convocatoria	Publicar la convocatoria del Programa en el portal sede.qroo.gob.mx y en redes sociales institucionales.	Sí. Documentado en la Convocatoria publicada en el portal SEDE el 30 de enero de 2025 y en la Entrevista SEDE S043-Evaluare.
	2.2 Difusión digital y atención por WhatsApp	Difundir en Facebook e Instagram institucionales y dar atención directa por WhatsApp a personas artesanas inscritas en el Padrón estatal.	Parcial. Referido en la Entrevista SEDE S043-Evaluare; no documentado formalmente en lineamientos.
	2.3 Difusión en lengua maya	Difundir la convocatoria en lengua maya mediante convenio	Sí. Documentado en convenio con INMAYA y en la Entrevista SEDE S043-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
		con el Instituto para el Desarrollo del Pueblo Maya y las Comunidades Indígenas del Estado de Quintana Roo (INMAYA).	
	2.4 Difusión territorial	Coordinar la difusión territorial con las once Direcciones de Desarrollo Económico de los Ayuntamientos y con el Instituto de Cultura.	Parcial. Referido en la Entrevista SEDE S043-Evaluare y en evidencias de difusión 2025 (carpeta 32 del FSI).
3. Solicitud de apoyos	3.1 Preparación de expediente	La persona artesana o representante de grupo prepara los Anexos 3 (Solicitud), 4 (Acta de integración) y 5 (Diagnóstico de área comercial), junto con identificación oficial, constancia de Padrón y alta SAT.	Sí. Documentado en los Anexos 3, 4 y 5 de las Reglas de Operación del Programa y en la Entrevista SEDE S043-Evaluare.
	3.2 Recepción y acompañamiento en zonas rurales	En zonas rurales, la Dirección de Desarrollo Económico municipal acompaña el llenado y remite el	Parcial. Referido en la Entrevista SEDE S043-Evaluare; práctica operativa sin manual específico.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
4. Selección de personas beneficiarias		expediente a la SEDE.	
	3.3 Recepción presencial en oficinas SEDE	En zonas urbanas, la persona artesana entrega directamente la solicitud en oficinas de SEDE, de lunes a viernes de 9:00 a 17:00 horas.	Sí. Documentado en el Artículo 50 de las Reglas de Operación del Programa.
	3.4 Aplicación de check-list y subsanación	Aplicar check-list documental (identificación, padrón, alta SAT, Anexos). Notificar subsanación por correo o teléfono en plazo de tres días hábiles.	Sí. Documentado en el Artículo 50 de las Reglas de Operación y en la Entrevista SEDE S043-Evaluare.
	3.5 Asignación de folio y registro	Asignar folio al expediente integrado y registrar digitalmente; tiempo de respuesta de 24 a 48 horas.	Parcial. Referido en la Entrevista SEDE S043-Evaluare; registro digital interno, sin plataforma transaccional pública.
	4.1 Convocatoria al Comité de Selección	La Dirección de Fomento Artesanal remite los expedientes integrados al Comité de Selección de la SEDE.	Sí. Documentado en el Artículo 50 de las Reglas de Operación del Programa.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	4.2 Deliberación y aplicación de criterios	El Comité aplica criterios preferenciales (trayectoria, localidad, marginalidad) y delibera de forma colegiada.	Sí. Documentado en el Artículo 50 de las Reglas de Operación y en la Entrevista SEDE S043-Evaluare.
	4.3 Levantamiento de acta y publicación de resultados	Levantar acta circunstanciada y publicar los resultados en portal y redes en plazo de 10 días hábiles posteriores al cierre de la convocatoria.	Sí. Documentado en el Artículo 50 de las Reglas de Operación y en el portal sede.qroo.gob.mx.
5. Producción o generación de apoyos	5.1 (C01) Canalización a DVCA	Canalizar la capacitación del componente C01 a la Dirección de Vinculación Comercial y Abasto de la SEDE.	Parcial. Referido en la Entrevista SEDE S043-Evaluare; documentado como cambio operativo para el ejercicio 2025.
	5.2 (C02) Curaduría y carga digital	Realizar curaduría de productos artesanales y cargar en las plataformas CorreoClic (federal, SEPOMEX) y Hecho en Quintana Roo (estatal).	Parcial. Referido en la Entrevista SEDE S043-Evaluare; convenio con SEPOMEX y plataforma estatal en desarrollo.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	5.3 (C03) Trámite de cheque por ministraciones	Tramitar el cheque por las tres ministraciones del componente C03 ante la Dirección Administrativa de la SEDE.	Sí. Documentado en el Artículo 50 de las Reglas de Operación del Programa.
6. Distribución de apoyos	6.1 (C02) Programación logística por feria o punto de venta	Programar la logística de stands en ferias regionales, nacionales o internacionales, y carretas en sitios turísticos.	Parcial. Documentado en convenios con organizadores externos y comodato con Ayuntamientos; sin manual logístico interno.
	6.2 (C02) Coordinación con Ayuntamientos para carretas	Coordinar el comodato y mantenimiento de las carretas con las once Direcciones de Desarrollo Económico municipales.	Parcial. Referido en convenios de comodato con Ayuntamientos y en la Entrevista SEDE S043-Evaluare.
	6.3 (C02) Coordinación con organizadores externos de ferias	Coordinar asignación de stand, hospedaje, transporte y alimentación con organizadores de ferias.	Parcial. Referido en la Entrevista SEDE S043-Evaluare.
7. Entrega de apoyos	7.1 Notificación con anticipación	Notificar formalmente a la persona beneficiaria con 15 a 20 días	Sí. Documentado en el Artículo 50 de las Reglas de Operación y en la Entrevista SEDE S043-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
		naturales de anticipación, mediante oficio.	
	7.2 (C03) Entrega de ministraciones	Realizar la entrega de las tres ministraciones de cheque al grupo beneficiario, en evento público y dentro de un plazo máximo de 45 días naturales desde la publicación de resultados.	Sí. Documentado en el Artículo 50 de las Reglas de Operación y en el Anexo 6 (Recibo de Recepción).
	7.3 (C02) Asignación de espacios en eventos	Asignar y entregar stand o carreta a la persona beneficiaria en el sitio de evento.	Parcial. Documentado en evidencias por evento; sin manual logístico específico.
	7.4 Firma del Anexo 6 y evidencia fotográfica	Recabar la firma del Anexo 6 Recibo de Recepción y evidencia fotográfica del acto.	Sí. Documentado en el Anexo 6 y en la Entrevista SEDE S043-Evaluare.
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	8.1 Reconocimiento de avance físico	La persona representante de grupo suscribe junto con la Unidad Responsable el Anexo 7 Reconocimiento de Avance Físico	Sí. Documentado en el Anexo 7 y en el Artículo 50 de las Reglas de Operación del Programa.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
		durante el uso del recurso.	
	8.2 Visitas físicas de verificación	Realizar visitas físicas a los talleres para verificar uso conforme al destino, con apoyo de la Secretaría de la Contraloría (SABGOB).	Parcial. Referido en la Entrevista SEDE S043-Evaluare; documentado en evidencias fotográficas y formatos internos.
	8.3 Evidencia del destino del apoyo	La persona representante entrega el Anexo 8 Evidencia del Destino en plazo máximo de 3 meses posteriores a la segunda ministración (C03).	Sí. Documentado en el Anexo 8 y en el Artículo 50 de las Reglas de Operación del Programa.
	8.4 Aplicación de encuesta de satisfacción	Aplicar encuesta de satisfacción a personas artesanas en eventos del componente C02, incluyendo datos de ventas y sugerencias de mejora.	Parcial. Referido en la Entrevista SEDE S043-Evaluare; el documento 20 Mecanismos de Transparencia registra "No aplica" en el rubro de instrumento de satisfacción, evidenciando que no se encuentra formalizado.
	8.5 Reporte FESIPPRES trimestral	Reportar avances de metas y de personas beneficiarias en los Formatos Evaluatorios	Sí. Documentado en los FESIPPRES Q1 2025 y en el portal sede.qroo.gob.mx/sede/indicadores-de-resultados-2025 .

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
		Programáticos del SIPPRES (FESIPPRES-01 Indicadores y FESIPPRES-02 Personas Beneficiarias).	
9. Control interno	9.1 Operación de Comités de Contraloría Social	Conformar y operar los Comités de Contraloría Social con la participación de las personas titulares beneficiarias, conforme al Capítulo XIX de las Reglas de Operación.	Sí. Documentado en el Capítulo XIX de las Reglas de Operación del Programa y en los Lineamientos de la Secretaría de la Contraloría del Estado (SECOES).
	9.2 Supervisión por SABGOB	Fe de hechos por parte de la Secretaría de la Contraloría (SABGOB) en eventos de entrega y visitas de verificación.	Parcial. Referido en la Entrevista SEDE S043-Evaluare; sin convenio publicado, opera por coordinación interinstitucional.
	9.3 Publicación del Padrón de Beneficiarios	Publicar y remitir el Padrón de Beneficiarios a la instancia competente, respetando la protección de datos personales (Artículo 27 ROP).	Sí. Documentado en el Artículo 27 de las Reglas de Operación del Programa y en el documento 17 del FSI.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	9.4 Aplicación de causales de baja	Aplicar las causales de baja del Padrón de Beneficiarios (Artículo 45 ROP), incluyendo Anexo 9 Renuncia, reembolso e inhabilitación.	Sí. Documentado en el Artículo 45 de las Reglas de Operación del Programa y en el Anexo 9.
	9.5 Atención de quejas y sugerencias	Canalizar quejas y sugerencias a través de los mecanismos institucionales señalados en las Reglas de Operación.	Parcial. Documentado en las Reglas de Operación del Programa; canales digitales presentan limitaciones en zonas rurales (Entrevista SEDE S043-Evaluare).

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
1. Descripción de Componentes e Involucrados: ¿Se encuentra definida la secuencia de actividades, componentes y actores responsables del proceso?	Todos los procesos del MGP	Sí.
2. Consistencia con Indicadores: ¿Existe consistencia entre la operación real del proceso y los indicadores de la MIR?	Planeación y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	Parcial.
3. Límites de Procesos: ¿Se delimitan entradas, salidas y articulación con procesos precedentes y subsecuentes?	Todos los procesos del MGP	Parcial.
4a. Insumo - Tiempo: ¿El tiempo real de ejecución se apega a la planificación oficial?	Producción, Solicitud, Distribución y Entrega	Sí.
4b. Insumo - Personal: ¿El personal es suficiente y tiene el perfil técnico idóneo?	Producción, Solicitud, Distribución y Entrega	Parcial.
4c. Insumo - Financiero: ¿Los recursos financieros son suficientes y se ejercen con transparencia?	Producción, Solicitud, Distribución y Entrega	Parcial.
4d. Insumo - Infraestructura: ¿Se cuenta con infraestructura y equipamiento adecuado?	Producción, Solicitud, Distribución y Entrega	Parcial.
5. Articulación de Productos: ¿Las salidas sirven directamente como insumos del proceso subsecuente?	Todos los procesos del MGP	Sí.

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
6. Sistemas de Información: ¿Los sistemas funcionan como fuentes de monitoreo centralizado?	Todos los procesos del MGP	Parcial.
7. Coordinación Institucional: ¿Existe coordinación formal y efectiva entre los actores involucrados?	Todos los procesos del MGP	Sí.
8. Pertinencia: ¿El proceso responde al contexto socioeconómico y territorial?	Todos los procesos del MGP	Parcial.
9. Importancia Estratégica: ¿El proceso aporta a las metas del PED 2023-2027 y Programa Sectorial?	Todos los procesos del MGP	Sí.
10. Satisfacción de personas beneficiarias: ¿El Programa cuenta con mecanismos vigentes y sistemáticos para evaluar la satisfacción?	Solicitud, Distribución, Entrega y Seguimiento	Parcial.
11. Cuellos de botella: ¿Se identifican obstáculos estructurales que limiten la fluidez?	Todos los procesos del MGP	Sí.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa

Elemento de valoración	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
1. Normatividad: Identificación de documentos que normen los procesos.	Eficiencia	4	El Programa cuenta con Reglas de Operación publicadas el 30 de enero de 2025 que detallan la mecánica operativa, plazos, causales de baja y Contraloría Social. Adicionalmente cuenta con Manual de Organización de la Dirección de Fomento Artesanal. No obstante, carece de un manual de procedimientos específico y de un documento diagnóstico formal.
2. Conocimiento: Si son del conocimiento de todas las personas operadoras de los procesos documentados.	Eficiencia	4	El personal operativo demostró durante las entrevistas un dominio amplio de las fases. La Directora con 9 años en el cargo, la Jefa de Departamento con 33 años en la dependencia, el Analista Profesional con 30 años y el Auxiliar de Oficios con 20 años evidencian solidez operativa, aunque con riesgo de dependencia del conocimiento empírico.
3. Estandarización: Si los procesos están estandarizados y son utilizados por todas las instancias ejecutoras.	Suficiente	3	El uso de los Anexos normados (3 al 9) homologa la gestión documental, y el check-list y la asignación de folio aplican de manera homogénea. No obstante, la interfaz con las Direcciones de Desarrollo Económico municipales y la verificación física carecen de protocolos uniformes.
4. Monitoreo: Si se cuenta con un sistema de monitoreo de	Oportuno	4	El reporte trimestral en los FESIPPRES-01 y 02 con desagregación interna por sexo y la semaforización del SIPPRES constituyen el sistema de monitoreo. Sin embargo, los

Elemento de valoración	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos.			indicadores de Fin y Propósito son macroeconómicos y distales respecto del alcance del Programa.
5. Mejora continua: Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	Pertinente	3	Se aplica encuesta de satisfacción a personas artesanas en eventos del componente C02 con datos de ventas y sugerencias, pero el instrumento no está formalizado en los mecanismos de transparencia. La participación en el PAE 2026 constituye un mecanismo institucional de mejora continua.
6. Medios de verificación: Áreas de mejora en los medios de verificación de los indicadores que integran la MIR.	Suficiente	4	Las fuentes son institucionales y públicas (portal sede.qroo.gob.mx/sede/indicadores-de-resultados-2025/, FESIPPRES, Padrón estatal). Pero las fichas técnicas de indicadores requieren validación independiente.

Fuente: Elaboración propia.

Total: 22 puntos de 30 posibles. **Grado de Consolidación: Alto (73.3 %).**

Anexo 4. Matriz de análisis de género

Proceso	Pregunta de género	Variable	Fuente	Hallazgo y recomendación
Planeación	¿El Programa considera brechas de género en su diagnóstico?	Sexo	MML-01 SIPPRES; Padrón estatal	Hallazgo: 80% del Padrón son mujeres (Entrevista), pero el diagnóstico no formaliza el análisis de brechas. Recomendación: integrar diagnóstico empírico con enfoque de género.
Difusión	¿La difusión llega de igual forma a mujeres y hombres?	Sexo / Territorio	Entrevista; carpeta 32 evidencias 2025	Hallazgo: convocatoria general; convenios con INMAYA mitigan barreras lingüísticas. Recomendación: medir cobertura por canal y por sexo en municipio.
Solicitud	¿Los requisitos limitan el acceso de las mujeres?	Tiempo / Cuidados	Entrevista; ROP Art. 50	Hallazgo: alta SAT puede excluir a mujeres en informalidad. Traslados de 6-7 h. Recomendación: recepción itinerante o digital + regularización SAT acompañada.
Selección de personas beneficiarias	¿Los criterios generan sesgos?	Sexo	Actas de Comité; Padrón	Hallazgo: criterios sin medidas afirmativas por sexo. Recomendación:

Proceso	Pregunta de género	Variable	Fuente	Hallazgo y recomendación
Producción o generación de apoyos				reportar composición por sexo y establecer medidas afirmativas.
	¿Los bienes y servicios responden a necesidades diferenciadas?	Tipo de apoyo	ROP; Anexos 3 y 5	Hallazgo: sin diagnóstico previo desagregado para diseño de talleres. Recomendación: incorporar pregunta de necesidades diferenciadas en Anexo 5.
Distribución de apoyos	¿La logística afecta más a las mujeres?	Ubicación	Entrevista; comodatos	Hallazgo: pernocta fuera de localidad puede excluir mujeres con cuidados. Recomendación: ferias descentralizadas y subsidio para acompañante.
Entrega de apoyos	¿Los horarios dificultan el acceso?	Tiempo	Entrevista	Hallazgo: jornadas 9-21 h sin servicios de cuidado. Recomendación: habilitar cuidado infantil en eventos prolongados.
Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	¿Se monitorea por sexo?	Indicadores	MIR; FESIPPRES; BD interna	Hallazgo: Tanto BD interna como reportes FESIPPRES publican desagregado por sexo.

Proceso	Pregunta de género	Variable	Fuente	Hallazgo y recomendación
Control interno				Recomendación: modificar plantilla FESIPPRES e incluir desagregación por sexo, edad, municipio y localidad en MIR.
	¿Los mecanismos de control evitan prácticas discriminatorias?	Acceso a denuncia	Cap. XIX ROP; entrevistas	Hallazgo: Contraloría Social y SABGOB son salvaguardas; canales de queja digitales pueden excluir a mujeres sin conectividad. Recomendación: habilitar buzones físicos y línea telefónica gratuita.

Fuente: Elaboración propia.

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

Dimensión	Criterio	Valoración	Hallazgo
Diagnóstico con enfoque de género	Capacidad del diseño para identificar cuantitativa y cualitativamente las brechas específicas del sector.	0.5 (parcial)	El SIPPRES (MML-01) reconoce mayoría femenina en el sector artesanal, pero no formaliza análisis de brechas ni metas diferenciadas por sexo.
Padrón desagregado	Infraestructura de información que permite identificar de forma automatizada a la población atendida separada por sexo.	1 (sí)	El Padrón estatal capta por defecto sexo, edad, municipio, localidad y condiciones de discapacidad.
Acciones afirmativas	Criterios normados para favorecer el acceso, prelación y permanencia de las mujeres.	0.5 (parcial)	Las Reglas de Operación no contemplan acciones afirmativas explícitas para mujeres artesanas; la mayoría femenina del Padrón es resultado de la composición natural del sector.
Indicadores de la MIR	Métricas oficiales enfocadas en medir la reducción de brechas y el impacto del Programa.	1 (sí)	Los indicadores de la MIR 2025 establecen metas con desagregación por sexo permitiendo la medición de la reducción de brechas.

Fuente: Elaboración propia.

Total: 3 de 4 ptos. posibles. **Grado de Transversalización: Alto (75 %).**

Anexo 6. Guion de entrevista

El guion de entrevista semiestructurada aplicado al personal operador del Pp S043 durante el trabajo de campo del 1 de junio de 2026.

Este instrumento integra 48 preguntas organizadas en las nueve fases del Modelo General de Procesos (planeación, difusión, solicitud, selección, producción, distribución, entrega, seguimiento y control interno) más nueve bloques intercalados de preguntas con perspectiva de género (G1 a G8), aplicado a la persona directora de fomento artesanal, a la jefa de departamento de planeación y desarrollo artesanal, al analista profesional y al auxiliar de oficios.

Guión entrevista – Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario S043 Programa de Diversificación y Marketing Artesanal Programa Anual de Evaluación 2026 · Estado de Quintana Roo

Objetivo de la entrevista

Diagnosticar la gestión operativa del Programa Presupuestario S043 “Programa de Diversificación y Marketing Artesanal”, en el marco del Programa Anual de Evaluación 2026 del Estado de Quintana Roo, mediante la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos con las personas servidoras públicas que participan en su operación. Lo anterior, con el fin de identificar barreras, cuellos de botella y áreas de oportunidad que afecten

su eficiencia y eficacia, así como de generar evidencia objetiva para el diseño de recomendaciones orientadas a la mejora continua, al cumplimiento normativo y a la incorporación efectiva de la perspectiva de género en sus procesos.

Preparativos y desarrollo de la entrevista

Preparativos previos

- a) En entrevistas presenciales, acceder a las instalaciones de la dependencia quince minutos antes de la hora pactada para anunciarse y evitar contratiempos. En entrevistas virtuales, conectarse al menos diez minutos antes del inicio de la videollamada.
- b) En entrevistas presenciales, repasar la lista de verificación: instrumento impreso, Formato de Consentimiento Informado, dispositivo para tomar fotografías y audio, minuta de trabajo y lista de asistencia.

Presentación

- 1. Entregar la lista de asistencia y, en su caso, recibir las firmas correspondientes.
- 2. Realizar un saludo inicial, presentar al equipo evaluador y

solicitar la presentación de la persona o personas participantes.

3. Mencionar el objetivo de la evaluación y de la entrevista.
4. Entregar y explicar el Formato de Consentimiento Informado; solicitar permiso para grabar la entrevista y la firma del formato. En entrevistas virtuales, hacer referencia al envío previo del formato en versión PDF y solicitar su firma, escaneo y devolución.

Recomendación general

Tomar fotografías o capturas de pantalla a lo largo de la entrevista como evidencia documental. El instrumento es semiestructurado: la persona entrevistadora podrá incorporar preguntas adicionales en función del desarrollo de la conversación y de los elementos que surjan durante el intercambio

La presente sección se completa al inicio de la entrevista con la información de la persona entrevistada y la persona entrevistadora.

Programa Presupuestario evaluado	S043 – Programa de Diversificación y Marketing Artesanal.
---	---

Dependencia responsable	Secretaría de Desarrollo Económico (clave 1110).	
Unidad Responsable	Dirección de Fomento Artesanal (clave 1110-1406).	
Ejercicio fiscal evaluado	2025.	
Nombre completo de la persona entrevistada		
Cargo que desempeña		
Antigüedad en el cargo		
Unidad administrativa / Área		
Ubicación (Municipio / Localidad)		
Contacto (correo electrónico / teléfono)		
Nombre de la persona entrevistadora		
Fecha de la entrevista	Hora:	

I. Planeación

El evaluador comienza la entrevista explicando el concepto de proceso de planeación y **pregunta sobre el paso a paso para el desarrollo del mismo**. Se debe detectar y ahondar en áreas o

actores participantes; tiempos; entradas- salidas; recursos humanos/materiales/financieros/infraestructura; sistemas informáticos empleados, etc.

1. Actividades y participantes: ¿Se encuentran claramente identificadas las principales actividades de planeación que se ejecutan para el Programa de Diversificación y Marketing Artesanal y los actores clave que participan en ellas?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Describa cuáles son las actividades de planeación más relevantes que realiza la Dirección de Fomento Artesanal y mencione qué actores —internos o externos— son indispensables, en particular para la programación de las tres modalidades del programa: Talleres para el Desarrollo de Productos Diversificados, Marketing Artesanal y Fortalecimiento de Áreas Comerciales.*

2. Institucionalización del proceso: ¿La planeación del programa es resultado de un ejercicio institucionalizado, formal y recurrente que involucra a las áreas que participan en su gestión?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Describa la metodología del ejercicio anual de planeación y cómo se asegura la participación efectiva de las áreas operativas, técnicas y administrativas en la definición de las metas y la asignación de recursos.*

3. Instrumentos de planeación, difusión y uso: ¿Los documentos resultados de la planeación —Programa Operativo Anual, MIR, calendario

de actividades— son claros, ¿están difundidos y son accesibles para el personal operativo del programa?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *¿De qué manera estos documentos son consultados por el personal de la Dirección de Fomento Artesanal y por las áreas que apoyan la operación, para guiar la implementación diaria y para resolver problemas cotidianos?*

4. Metas de la MIR y seguimiento: ¿Existe un procedimiento estandarizado y coordinado internamente para definir las metas de la MIR 2025 del programa y para darles seguimiento?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *¿Cómo se coordinan las áreas para definir las metas de los tres componentes (talleres (1 act.)*, marketing (3 act.)** y fortalecimiento (1 act.***)) y las cinco actividades (proyectos*, expos**, catálogo digital**, puntos de venta**, diagnóstico***) de la MIR, y qué mecanismos se utilizan para monitorear su avance antes de los reportes trimestrales del Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES)?*

5. Diagnóstico y consideración de brechas: ¿En el proceso de planeación se consideran diagnósticos, estadísticas o indicadores sobre el sector artesanal estatal y, en particular, sobre brechas de género, edad y territorio?

☐ Sí ☐ No

Profundización: ¿Qué fuentes de información se utilizan, padrón de personas artesanas, INEGI, censos económicos, registros de ramas artesanales, etc.? ¿En qué medida los hallazgos del diagnóstico influyen en la definición de metas y en la estrategia de cobertura del programa?

Bloque de perspectiva de género - Planeación

G1. Brechas en el diagnóstico: ¿En el diagnóstico que sustenta al programa se identifican y cuantifican brechas entre mujeres y hombres artesanos —por ejemplo, en acceso a capacitación, financiamiento productivo, mercados o redes de comercialización?

☐ Sí ☐ No

Profundización: Si la respuesta es afirmativa, describa cómo se incorporaron estas brechas en la definición del problema público, en la cuantificación de las poblaciones y en el diseño de las modalidades de apoyo. Si la respuesta es negativa, identifique qué información estadística sería necesaria y desde qué fuentes podría obtenerse.

II. Difusión

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

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

6. Segmentación: ¿La estrategia de difusión del programa cuenta con mecanismos específicos para llegar a las personas artesanas que constituyen su población objetivo, en particular a aquellas ubicadas en zonas rurales del estado?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Describa cuáles son estos mecanismos y cómo se asegura que la difusión alcance efectivamente a las personas artesanas en municipios y localidades de menor conectividad, así como en zonas limítrofes con otros estados.*

7. Medios de difusión: ¿Cuáles son los medios de difusión utilizados para dar a conocer el programa, sus convocatorias y las distintas modalidades de apoyo? (Selección múltiple)

- ☐ Página web oficial de la Secretaría de Desarrollo Económico
- ☐ Redes sociales institucionales (Facebook, Instagram, X)
- ☐ Plataforma CorreosClic (en coordinación con SEPOMEX)
- ☐ Coordinación con Casas de Cultura y Casas del Artesano
- ☐ Visitas en territorio a comunidades artesanas
- ☐ Convocatorias publicadas en el Periódico Oficial del Estado
- ☐ Medios tradicionales (radio comunitaria, prensa, televisión)
- ☐ Coordinación con ayuntamientos del estado
- ☐ Otros:

Profundización: *¿Cómo se determinó la selección de estos medios y de qué manera se evalúa cuál de ellos es el más efectivo para alcanzar a las personas artesanas, especialmente a quienes habitan en zonas rurales o son hablantes de lenguas mayas?*

8. Inclusión y accesibilidad: ¿Los medios, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes para la población artesana del estado, incluyendo a personas hablantes de lenguas mayas, a comunidades indígenas con presencia en Quintana Roo y a poblaciones en condición de aislamiento territorial?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Detalle qué adaptaciones específicas se realizan — traducción a lengua maya, materiales gráficos, sesiones presenciales en comunidades— para garantizar la inclusión y la accesibilidad de la información del programa.*

9. Colaboración interinstitucional: ¿Se realiza difusión a través de otras instituciones como Casas del Artesano, Casas de Cultura, ayuntamientos, SEPOMEX, instituciones educativas u otras relacionadas con la población artesana?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Explique cómo se coordina esta difusión interinstitucional para evitar duplicidad de esfuerzos y para reforzar la cobertura territorial del programa.*

Bloque de perspectiva de género - Difusión

G2. Acceso a la información por sexo y territorio: ¿La difusión del programa llega de igual forma a mujeres y hombres artesanos? ¿Y a las personas artesanas que se encuentran en zonas rurales con menor acceso a medios digitales?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *A partir de los registros de personas inscritas o solicitantes, ¿se observan diferencias por sexo o por ubicación territorial en la respuesta a las convocatorias? ¿Se implementan estrategias diferenciadas —por ejemplo, vinculación con organizaciones de mujeres artesanas— para reducir estas brechas de acceso a la información?*

III. Solicitud de apoyos

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

10. Tipo de apoyo: *¿Qué tipos de bienes y servicios otorga el programa a las personas artesanas en cada una de sus tres modalidades?*

Respuesta:

Profundización: *Describa las características técnicas de los apoyos en cada modalidad —Talleres para el Desarrollo de Productos Diversificados; Marketing Artesanal mediante ferias, catálogos digitales y puntos de venta tipo “carretas”; Fortalecimiento de Áreas Comerciales— y si la entrega es directa, periódica o de única ocasión.*

11. Existencia de normatividad: *¿Existen Reglas de Operación, lineamientos o convocatorias formales para que las personas artesanas*

interesadas hagan su solicitud de apoyo en cualquiera de las tres modalidades?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Identifique el nombre oficial del instrumento normativo vigente, su fecha de publicación y los canales oficiales donde la persona solicitante puede consultarlo de forma íntegra.*

12. Transparencia del proceso: ¿Existe un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual las personas artesanas solicitan su acceso a los apoyos del programa?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Describa la ruta crítica que sigue la persona solicitante en cada modalidad y cómo el proceso asegura que el trato sea igualitario y libre de sesgos desde el contacto inicial.*

13. Suficiencia de requisitos: ¿Los requisitos y documentos solicitados—constancia de autoridad ejidal, municipal o local; identificación; inscripción al Padrón de personas artesanas; otros—son claros, ¿completos y están disponibles públicamente antes de la apertura de la convocatoria?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *En caso afirmativo, ¿en qué medios o plataformas se ponen estos requisitos a disposición del público? En caso negativo, identifique qué elementos de información faltan o cuáles son las barreras que impiden su disponibilidad oportuna.*

14. Accesibilidad de la recepción: ¿Los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes, considerando la distribución territorial de las personas artesanas en el estado?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Explique bajo qué criterios se determina la suficiencia de los puntos de recepción —oficinas centrales, ventanillas regionales, recepción en gira, plataforma digital— y cómo se garantiza el acceso equitativo para las personas artesanas de las zonas más alejadas del estado.*

15. Estandarización de la recepción: ¿Existen mecanismos estandarizados —formatos, listas de cotejo, sistema de registro— para recibir y revisar la documentación entregada, así como para registrar y dar trámite a las solicitudes?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Describa detalladamente el flujo operativo desde la recepción inicial hasta el registro formal y el archivo de la solicitud. Considere los criterios de eficiencia (tiempos ágiles), suficiencia (capacidad instalada acorde a la demanda), trazabilidad (conocimiento del estatus de la solicitud) y formalización (existencia y uso de manuales o protocolos).*

16. Automatización de la recepción: ¿Existen mecanismos automatizados o sistematizados para recibir y revisar la documentación de las personas solicitantes?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *En caso afirmativo, ¿qué sistema se utiliza y cuál es el protocolo de contingencia ante fallas técnicas? En caso negativo, ¿cuál es el volumen promedio y cuánto tiempo toma el procesamiento manual? ¿Se considera factible y prioritario sistematizar este proceso?*

Bloque de perspectiva de género - Solicitud

G3. Barreras de acceso para las mujeres artesanas: ¿Los requisitos y los puntos de recepción de solicitudes limitan en algún sentido el acceso de las mujeres artesanas al programa? Por ejemplo, ¿implican traslados largos, horarios incompatibles con responsabilidades de cuidado o requisitos documentales que históricamente son más difíciles de obtener para mujeres?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *A partir de la experiencia operativa, identifique si se han detectado barreras estructurales que afecten de manera diferenciada a las mujeres artesanas y si el programa cuenta con mecanismos para mitigarlas —recepción móvil en comunidades, acompañamiento en el trámite, horarios extendidos.*

IV. 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.

17. Modalidad de dictaminación: ¿La selección de las personas artesanas beneficiarias es realizada por un órgano colegiado (comité o consejo) o recae directamente en el área operativa del programa?

☐ Órgano colegiado (Comité / Consejo)

☐ Área operativa del programa

☐ Otro:

Profundización: *Explique la justificación técnica de esta modalidad y si los roles de las personas participantes están definidos en la normativa del programa.*

18. Instancia de selección: ¿Se cuenta con una instancia o comité responsable de dictaminar la selección de las personas beneficiarias para cada modalidad de apoyo?

☐ Sí

☐ No

Profundización: *Describa cómo se integra esta instancia y bajo qué protocolo sesiona para asegurar la imparcialidad y la transparencia.*

19. Criterios de elegibilidad: ¿La metodología de selección cuenta con criterios de elegibilidad sistematizados que impidan la discrecionalidad?

☐ Sí

☐ No

Profundización: *Describa los criterios y cómo se garantiza que las personas responsables apliquen el mismo rigor técnico y normativo en cada convocatoria. ¿Existen criterios diferenciados para cada una de las tres modalidades del programa?*

Bloque de perspectiva de género - Selección

G4. Sesgos por sexo en la selección: ¿Los criterios de selección pueden generar sesgos por sexo de la persona artesana solicitante? ¿Se monitorea la composición por sexo de las personas seleccionadas en cada modalidad?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *A partir de los registros de personas beneficiarias, ¿qué proporción de mujeres y hombres se selecciona en cada modalidad y cómo se compara con la composición por sexo del Padrón de personas artesanas? ¿Se han identificado sub o sobrerrepresentaciones y se han tomado medidas correctivas?*

V. Producción o generación de apoyos

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

20. Estimación de demanda: ¿El programa cuenta con un modelo para estimar la demanda de apoyos en cada modalidad, conforme al presupuesto disponible y a la población objetivo de 1,920 personas artesanas?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *¿Qué sucede cuando la demanda de personas artesanas elegibles supera la capacidad presupuestal del ejercicio?
¿Existe un orden de prelación o se aplica algún criterio de equidad territorial?*

21. Encadenamiento productivo local: En las modalidades que implican adquisición de insumos —por ejemplo, materiales para los talleres o instalaciones para los puntos de venta— ¿se privilegia la proveeduría local o estatal?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Describa cómo se fomenta la proveeduría local y qué impacto tiene esto en la economía regional del sector artesanal.*

22. Modalidad de producción, adquisición o gestión: ¿Cuál es el mecanismo principal a través del cual se generan, adquieren o gestionan los apoyos del programa? (Selección múltiple)

- ☐ Producción propia de bienes y servicios por la Dirección de Fomento Artesanal
- ☐ Licitación pública (estatal o nacional)
- ☐ Invitación a cuando menos tres personas
- ☐ Adjudicación directa
- ☐ Convenios con SEPOMEX, con organizadores de ferias u otras instancias
- ☐ Capacitación con instituciones educativas y de investigación
- ☐ Otros:

Profundización: *Explique por qué se utiliza esta modalidad para cada componente y cómo se garantizan la transparencia, la calidad y la oportunidad de los apoyos generados.*

23. Control de calidad: ¿Existen mecanismos de control de calidad para los bienes, servicios o procesos generados por el programa —calidad de los talleres impartidos, calidad de las ferias y exposiciones organizadas, mantenimiento adecuado de los puntos de venta tipo “carretas”?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *¿Cómo se implementan estos controles y qué sucede cuando un apoyo o un servicio no cumple con los estándares establecidos?*

Bloque de perspectiva de género - Producción

G5. Pertinencia de los apoyos con perspectiva de género: ¿Los apoyos que produce el programa —capacitaciones, espacios de venta, asistencia a ferias, diagnósticos de áreas comerciales— responden a las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres artesanos?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *¿Se realiza alguna consulta o diagnóstico previo de necesidades desagregado por sexo para diseñar los contenidos de los talleres o los criterios de las ferias? ¿Existen modalidades de apoyo diseñadas específicamente con perspectiva de género —espacios seguros, horarios adaptados, contenidos sobre liderazgo de mujeres artesanas, asociatividad de mujeres en el sector?*

VI. Distribución de apoyos

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

24. Programación de entregas: ¿Existe una calendarización formalizada para la entrega de los apoyos en cada modalidad —talleres, ferias, capacitaciones, puntos de venta?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Detalle cómo se define este calendario y si es difundido con antelación a las personas beneficiarias y a las áreas operativas que participan en cada modalidad.*

25. Especificaciones de forma: ¿Existen especificaciones claras sobre la forma en que se distribuye cada tipo de apoyo —entrega física de insumos, transferencia de servicios de capacitación, asignación de espacios en ferias o de “carretas”?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Describa detalladamente estas especificaciones y a las personas o áreas responsables operativas en cada caso.*

26. Logística y factores externos: ¿La logística de distribución se actualiza de manera periódica, considerando factores específicos de

Quintana Roo como huracanes, zonas rurales de difícil acceso, ciclos de la temporada turística o cierres comunitarios?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Explique cómo se incorporan estos factores en la planeación logística del programa y qué protocolos de contingencia existen.*

27. Actualización de medios de distribución: ¿Los medios de distribución se actualizan conforme a las necesidades detectadas en la población artesana beneficiaria —por ejemplo, nuevos puntos de venta, ferias en municipios distintos, traslados de talleres a comunidades específicas?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *¿A través de qué instrumentos —encuestas, reportes de gira, retroalimentación de las casas del artesano— se identifican estas necesidades y cómo se traducen en ajustes operativos?*

28. Cancelación del apoyo: ¿Existe algún lineamiento o norma que establezca las causales de cancelación del apoyo a una persona artesana beneficiaria?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Describa cuáles son las causales —incumplimiento de corresponsabilidad, falsedad de información, otras— y si existe un procedimiento formal para informar a la persona beneficiaria sobre dicha cancelación.*

Bloque de perspectiva de género - Distribución

G6. Impacto diferenciado de la logística: ¿La ubicación, los horarios y las modalidades de distribución de los apoyos afectan de manera distinta a las mujeres y a los hombres artesanos?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Por ejemplo, ¿la atención de un punto de venta tipo “carreta” en zona turística requiere desplazamientos prolongados o pernocta en otra localidad que pueda excluir a mujeres con responsabilidades de cuidado? ¿La logística de los talleres y las ferias considera horarios accesibles para personas con cargas de cuidado?*

VII. 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 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.

29. Verificación normativa de la entrega: ¿El programa cuenta con mecanismos para verificar que los apoyos se entreguen a las personas artesanas elegibles, conforme a la normatividad vigente?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Describa estos mecanismos de validación final en el punto de entrega de cada modalidad.*

30. Puntos de entrega: ¿Los puntos de entrega de los apoyos —espacios de capacitación, ferias, “carretas”, talleres comerciales— son cercanos a las personas beneficiarias y se consideran suficientes?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Justifique si la ubicación cubre la demanda territorial sin generar costos excesivos de traslado para las personas artesanas, especialmente para aquellas de zonas rurales o de municipios alejados.*

31. Supervisión documental: ¿Existe un documento sistematizado que dé cuenta de los procesos de supervisión y entrega de los apoyos en cada modalidad?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Describa si la evidencia —listas de asistencia, acuses, padrones de beneficiarios, registros de venta de las “carretas”— se genera de forma automatizada o de manera manual.*

32. Logística y oportunidad: ¿Los apoyos —talleres, ferias, asignación de espacios, materiales— se entregan completos y en los tiempos establecidos en el calendario oficial?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Identifique los factores internos o de proveeduría que suelen retrasar la entrega. Para constatar la integridad del apoyo sin incurrir en una auditoría física, indague sobre la existencia de protocolos de verificación en el punto de entrega: ¿se utiliza un acta de entrega-recepción con lista de cotejo? ¿Se solicita a la persona*

beneficiaria firmar una leyenda de conformidad? ¿Cómo se registran las incidencias de apoyos incompletos o dañados?

33. Verificación de corresponsabilidad: ¿Existen procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad de las personas beneficiarias —asistencia a las capacitaciones, atención efectiva de las “carretas”, participación en las ferias asignadas?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Describa el protocolo en caso de incumplimiento de la corresponsabilidad por parte de la persona beneficiaria.*

34. Mecanismos de transparencia: ¿Existen mecanismos de transparencia en el otorgamiento de los apoyos —comités de contraloría social, publicación de padrones, supervisión ciudadana?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Describa cómo se integran estos mecanismos, si el personal operativo participa en su conformación y si los resultados de su vigilancia se formalizan en actas o reportes de incidencia.*

Bloque de perspectiva de género - Entrega

G7. Horarios y formas de entrega: ¿Los horarios y las formas de entrega de los apoyos —asistencia a capacitaciones, atención de “carretas” en sitios turísticos, participación en ferias en otros municipios— dificultan la participación de las mujeres artesanas con cargas de cuidado?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *¿El programa contempla alternativas que faciliten la participación de mujeres con responsabilidades de cuidado, como*

espacios de cuidado infantil durante las capacitaciones, horarios escalonados, asistencia técnica a domicilio o transmisión virtual de contenidos?

VIII. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos

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

35. Corresponsabilidad y seguimiento del uso: ¿El programa tiene mecanismos estandarizados para verificar que los apoyos sean utilizados para el fin previsto —por ejemplo, que los conocimientos de las capacitaciones se traduzcan en nuevos productos, que los puntos de venta efectivamente comercialicen artesanías de las personas beneficiadas?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Describa el monitoreo post-entrega y cómo se documentan los resultados.*

36. Satisfacción, quejas y sugerencias: ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de las personas beneficiarias y para corregir las fallas operativas detectadas?

☐ Sí ☐ No

Profundización: Mencione evidencias concretas de cambios realizados a partir de la retroalimentación recibida.

37. Monitoreo del propósito e impacto: ¿Los mecanismos actuales permiten identificar si el programa cumple con su propósito de dotar a las personas artesanas de estrategias y mecanismos para la creación y comercialización de sus productos?

☐ Sí ☐ No

Profundización: Explique qué herramientas —indicadores de propósito, encuestas a egresados de capacitaciones, registros de ventas en “carretas” y ferias— se utilizan más allá del reporte trimestral de metas de gestión.

38. Régimen de sanciones: ¿El programa contempla alguna norma o lineamiento que establezca sanciones si los apoyos no se utilizan para cumplir el objetivo del programa por parte de las personas beneficiarias?

☐ Sí ☐ No

Profundización: Identifique si la normativa contempla la recuperación de los apoyos o la inhabilitación temporal de la persona beneficiaria ante un uso indebido de los recursos o bienes entregados.

Bloque de perspectiva de género – Seguimiento y monitoreo

G8. Monitoreo desagregado por sexo: ¿El programa monitorea sus resultados desagregados por sexo de la persona artesana beneficiaria? ¿Se mide diferencialmente el impacto del programa en mujeres y hombres?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *¿Los indicadores de gestión y de resultados se reportan desagregados por sexo? ¿Se cuenta con evidencia de resultados específicos en las mujeres artesanas —por ejemplo, en ingresos, en participación en mercados, en consolidación de talleres familiares o asociativos? Si no es así, ¿qué información sería necesaria y cómo podría incorporarse al sistema de monitoreo actual?*

IX. Preguntas adicionales

39. Procesos específicos del programa: Además de los procesos abordados, ¿existe algún otro proceso propio del programa derivado de su naturaleza —por ejemplo, gestión de la plataforma CorreosClic con SEPOMEX, mantenimiento y operación de las “carretas” en sitios turísticos, coordinación con organizadores de ferias, certificación de origen de las artesanías?

☐ Sí ☐ No

Profundización: *Indague sobre las actividades atípicas que no encajen en el flujo estándar y describa cómo se gestionan operativamente.*

40. Retos y áreas de mejora: Desde su experiencia con el programa, ¿cuál sería uno de los principales retos para mejorar sus resultados?

Respuesta:

Profundización: Explore si los retos son de naturaleza presupuestal, normativa, tecnológica, de recursos humanos o de articulación interinstitucional. Solicite a la persona entrevistada que sugiera una solución desde la realidad operativa de su área.

Cierre de la entrevista

1. Preguntar a la persona entrevistada si desea ahondar en algún punto adicional.
2. Leer la minuta de acuerdos y formalizarla, especialmente cuando en la entrevista se haya acordado compartir nueva información.
3. Cierre y despedida.