



QUINTANA
ROO UNIDOS PARA
TRANSFORMAR
GOBIERNO DEL ESTADO
2022 | 2027

CODEQ
COMISIÓN
DEL DEPORTE
DE QUINTANA ROO

Deporte

DE PREMIACIÓN Y ENTREGA

evaluare
expertos en políticas públicas



**Informe final de la Evaluación de Procesos del
Programa Presupuestario del Ejercicio Fiscal
2025, S046 - Programa de Alto Rendimiento de
la Comisión del Deporte de Quintana Roo**

Programa Anual de Evaluación 2026

GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO

COMISIÓN DEL DEPORTE DE QUINTANA ROO

Directorio:

Jacobo Adrián Arzate Hop

Titular de la Comisión del Deporte de Quintana Roo

Martha Parroquín Pérez

Secretaria de Finanzas y Planeación

Taryn Romina Espinosa Hernández

Directora de Evaluación de Desempeño

INFORME FINAL

Evaluación de Procesos del Programa presupuestario del Ejercicio Fiscal 2025, S046 – Alto Rendimiento de la Comisión del Deporte de Quintana Roo

Elaboró:

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

Gerardo Arturo García Giles

Coordinador de la Evaluación

María Isabel Garrido Lastra

Alena Juárez González

Equipo Evaluador

Chetumal, Quintana Roo – Julio 2026

Índice

Resumen Ejecutivo.....	¡Error! Marcador no definido.4
Introducción	8
Objetivos	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
Alcance	12
Metodología	13
Evaluación de procesos.....	21
I. Ficha identificativa del Programa presupuestario.....	21
II. Descripción del Programa presupuestario	22
III. Análisis del diseño del Pp.....	27
IV. Identificación y análisis de procesos	76
V. Matriz de análisis de género.....	109
VI. Hallazgos y resultados.....	118
VII. Análisis FODA.....	132
VIII. Conclusiones.....	135
Ficha técnica.....	138
Referencias.....	139
Anexos.....	140
Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos.....	140
Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa.....	148
Anexo 3. Lista de Verificación de Consolidación Operativa.....	152
Anexo 4. Matriz de análisis de género.....	155
Anexo 5. Cédula de valoración de transversalización de la perspectiva de género	162
Anexo 6. Guión de entrevista.....	164

Resumen Ejecutivo

La Evaluación de Procesos enmarcada en el informe corresponde al Programa Presupuestario (Pp) S046 – Alto Rendimiento de la Comisión del Deporte de Quintana Roo, operado a través de la Dirección de Cultura Física y Deporte como lo establecen las Reglas de Operación correspondientes al ejercicio fiscal 2025.

El análisis consideró tres apartados sustantivos a través de los cuales se revisó la información proporcionada por la Unidad Responsable para identificar los hallazgos metodológicos y técnicos más relevantes que permitan mejorar la intervención pública: análisis del diseño del Pp, identificación y análisis de procesos y matriz de análisis de género.

El objeto de esta política pública es impulsar el talento deportivo local, mitigar barreras de acceso a equipo especializado y condiciones de desarrollo para las y los atletas, entrenadores y medallistas quintanarroenses, a través de estímulos, becas y apoyos.

Respecto al diseño del programa, se detectó que el problema central que atiende está relacionado con que los integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), abandonan el deporte de alto rendimiento en el estado de Quintana Roo, lo cual es producto de insuficientes apoyos a deportistas ganadores de medalla de los nacionales CONADE, carentes estímulos a deportistas destacados en eventos internacionales, escasos estímulos a entrenadores de la transformación y por la falta de nivel académico en deportistas inscritos en los Centros de Alto Rendimiento.

Para atender esta problemática el programa otorga estímulos a deportistas ganadores de medalla de los nacionales CONADE, deportistas destacados en eventos internacionales, entrenadores, deportistas inscritos en los Centros de Alto Rendimiento, deportistas pertenecientes a las asociaciones deportivas otorgados y a ganadores del Premio Estatal del Deporte, principalmente.

Un hallazgo relevante, es la deficiente definición de sus tipos de población, ya que aunque guardan relación entre sí, puede generar interpretaciones diversas, su Población potencial son 20,845 integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), validados por la CONADE y la Población objetivo son 739 estímulos, becas y apoyos a integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), validados por la CONADE.

Asimismo, el problema central presenta mejoras en la Causas Directas e Indirectas, debido a que se identifica una posible duplicidad al relacionar gran parte a la carencia de estímulos económicos a deportistas de la entidad, lo cual reduce la lógica vertical causa – efecto y puede reflejarse en una inadecuada concepción y traducción de objetivos en la Matriz de Indicadores para Resultados.

En relación a la identificación y análisis de procesos, se revisaron las ocho etapas del MGP contempladas en los Términos de Referencia de esta evaluación, analizando la información documental de programa y complementándola con el trabajo de campo a través de entrevistas al personal de la Unidad Responsable.

En ese sentido, destaca la Planeación como la etapa con mayor grado de consolidación, producto de un marco normativo sólido respaldado por lineamientos estatales a la cual se sujetan todas las dependencias y entidades.

La Difusión se identifica como un proceso acotado y baja interacción institucional, descrito a través de la generación de la propuesta de contenidos, para ser validados posteriormente antes de su publicación en los medios oficiales y, en su caso, en las redes sociales del Comisión del Deporte de Quintana Roo (CODEQ).

Por el lado de la Solicitud, presenta inconsistencias en relación a las Reglas de Operación, debido a que los canales por los que se reciben son variados y no en función de lo que establece la normatividad operativa, lo cual genera desorganización y vulnera la normatividad establecida al respecto.

A diferencia de otros programas en la que es una condición que los beneficiarias no lo hayan sido antes, para esta intervención, la Selección de personas beneficiarias, se encuentra en función con dos aspectos relevantes, el primero relacionado a la permanencia o no de las personas beneficiadas en el ejercicio fiscal anterior, el segundo a los nuevos solicitantes, es decir, se da preferencia a los beneficiarios previos.

La Producción de apoyos, es producida a través de la interacción interinstitucional de la Instancia Ejecutora con el área administrativa interna y ésta a su vez, con la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN) para la suficiencia de recursos y transferencia a la Comisión, contemplando actividades administrativas y de gestión.

La Distribución y Entrega de Apoyos por medio de la tecnología lucen eficientes, ya que el programa contempla la entrega de recursos económicos a través de transferencias bancarias. A reserva de entrega de apoyo en capacitación o especie, que tienen una gestión presencial con fundamento en lo comentado en las entrevistas al personal relacionado o encargado del programa.

En referencia al Seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos, el programa a través de la plataforma RedQ, mantiene una constante comunicación con los deportistas registrados previamente y las personas que reciben el beneficio durante el año.

Se identifica que el programa no incorpora de manera consistente la tecnología como una herramienta de eficiencia, dado que la ocupa de manera clara en el primero y último proceso.

Esto limita la integración de un padrón de beneficiarios robusto que identifique de manera clara a las personas y desagregue información relevante para la toma de decisiones.

Finalmente, respecto a la matriz de análisis de género, posee limitada incorporación del enfoque de género en los procesos analizados, con excepción de la base de datos de personas beneficiarias, que si bien no indica la información sexo, pero es posible identificarlos.

Introducción

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

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

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

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

funcionalidad de la estructura organizacional.

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

Objetivos

Objetivo general

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp S046 – Alto Rendimiento, 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 S046, 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 **S046**. Para ello, el estudio examinó minuciosamente a los actores involucrados, los flujos operativos, los instrumentos de gestión y los mecanismos de supervisión y coordinación institucional establecidos. Asimismo, se pone especial énfasis en la generación de evidencia documental a lo largo de las distintas etapas, lo que permitió detectar con precisión posibles cuellos de botella o áreas susceptibles de mejora en la rutina administrativa de la intervención.

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

Trabajo de campo

De manera complementaria al análisis documental, se contempló la realización de trabajo de campo mediante entrevistas semiestructuradas

dirigidas a actores clave involucrados en la operación del Programa, incluyendo personal directivo, operativo y áreas relacionadas con la operación del Programa. Específicamente, se contó con la participación de las y los titulares (o sus representantes) de las siguientes áreas institucionales:

- **Planeación:** Dirección de Planeación, Desarrollo y de Archivos, encargada de la planeación estratégica y las metas del programa.
- **Focalización y operación:** Dirección de Alto Rendimiento, responsable directo de la operación, focalización de servicios, padrón y distribución de los apoyos.
- **Presupuestación:** Dirección Administrativa y de Mejora Regulatoria, responsable de la asignación y seguimiento de los recursos financieros del programa.
- **Administración:** Dirección Administrativa y de Mejora Regulatoria, involucrado en los temas de transparencia y seguimiento administrativo.
- **Apoyo operativo:** Dirección de Alto Rendimiento y personal analista que brinda apoyo en la logística y seguimiento.

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. Ficha de identificación del Pp S046.

Elemento	Descripción
Clave y nombre del programa presupuestario	S046. Programa de Alto Rendimiento
Clasificación programática	S – Subsidios sujetos de reglas de operación
Dependencia responsable	Comisión del Deporte de Quintana Roo
Unidad Responsable	Dirección de Cultura Física y Deporte
Año de creación	2025
Población objetivo	Esta institución deportiva tiene la capacidad de otorgar 739 estímulos, becas y apoyos a integrantes del Registro Único del Deporte (RUD) , validados por la CONADE.
Población atendida (desglosada por sexo y grupos etarios)	495 personas beneficiadas 239 mujeres 256 hombres
Cobertura territorial	Estatál

Fuente. Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa de Alto Rendimiento, publicadas en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo, el 30 de enero de 2025, publicado el 05 de noviembre de 2025, en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo; Padrón de beneficiarios.

II. Descripción del Programa presupuestario

La Comisión del Deporte de Quintana Roo (CODEQ) es la entidad responsable de la operación del S046. Programa de Alto Rendimiento, realizando desde las actividades de planeación hasta el cierre del programa, considerando las demás etapas del ciclo presupuestario.

El problema que atiende el programa se refiere a que *los integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), abandonan el deporte de alto rendimiento en el estado de Quintana Roo*, producto de insuficientes apoyos a deportistas ganadores de medalla de los nacionales CONADE, carentes estímulos a deportistas destacados en eventos internacionales, escasos estímulos a entrenadores de la transformación y por la falta de nivel académico en deportistas inscritos en los Centros de Alto Rendimiento, de conformidad con el Árbol de Problemas identificado.

De acuerdo con el diagnóstico del programa, se establecen los siguientes tipos de población:

Población potencial: 20,845 integrantes del Registro Único del Deporte (RUD) validados por la CONADE.

Población objetivo: 739 integrantes del RUD a quienes esta institución deportiva tiene les otorga estímulos, becas y apoyos.

Y con fundamento en la Reglas de Operación del año evaluado, la cobertura es estatal, es decir, participa población de los once municipios que conforman el Estado de Quintana Roo, beneficiando a entrenadores, deportistas y asociaciones deportivas, pudiendo constatar que en el Padrón de

Beneficiarios existen personas de diversos municipios de la entidad.

Asimismo, tuvo un presupuesto aprobado por 20 millones 101 mil 148 pesos, con una reducción durante el año, con lo cual se terminó ejerciendo un monto por 18 millones 596 mil 215 pesos 24/100.

Los tipos y montos de apoyo consideran el otorgamiento de ministración económica de acuerdo con las siguientes clasificaciones:

Cuadro 2. Tipos de apoyo para Deportistas de Alto Rendimiento Individual.

Denominación	Monto mensual
Campeón A MAYA NACOM	\$15,000.00
Guerrero A BATAB	\$12,000.00
Guerrero A HOLCATTE	\$9,000.00
Guerrero A JAGUAR	\$6,000.00
Guerrero A ÁGUILA	\$3,000.00

Fuente: Elaboración propia con información de la Reglas de Operación del S046. del Programa de Alto Rendimiento.

Cuadro 3. Tipos de apoyo para Entrenador de Alto Rendimiento.

Denominación	Beca
Entrenador de un deportista (s) Campeón A MAYA NACOM	\$12,000.00
Entrenador de un deportista (s) Guerrero A BATAB	\$10,000.00
Entrenador de un deportista (s) Guerrero A HOLCATTE	\$8,000.00
Entrenador de un deportista (s) Guerrero A JAGUAR	\$6,000.00
Entrenador de un deportista (s) Guerrero A ÁGUILA	\$4,000.00
Entrenador de deportistas Nacionales CONADE y Paranaconales CONADE que logre 3 medallas de oro o más en la misma edición	\$3,000.00
Entrenador que aporte 3 o más deportistas de proyección del Centro de Formación Deportiva al Centro de Alto Rendimiento de la CODEQ, únicamente	\$2,000.00

en la modalidad de internos

Fuente: Elaboración propia con información de la Reglas de Operación del S046. del Programa de Alto Rendimiento.

Cuadro 4. Tipos de apoyo para Medallistas de Alto Rendimiento (de 2 a 3 medallistas).

Denominación	Monto mensual
Campeón A MAYA NACOM	\$10,500.00
Guerrero A BATAB	\$8,400.00
Guerrero A HOLCATTE	\$6,300.00
Guerrero A JAGUAR	\$4,200.00
Guerrero A ÁGUILA	\$2,100.00

Fuente: Elaboración propia con información de la Reglas de Operación del S046. del Programa de Alto Rendimiento.

Cuadro 5. Tipos de apoyo para Medallistas de Alto Rendimiento en conjunto (de 2 a 3 medallistas).

Denominación	Monto mensual
Campeón A MAYA NACOM	\$7,500.00
Guerrero A BATAB	\$6,000.00
Guerrero A HOLCATTE	\$4,500.00
Guerrero A JAGUAR	\$3,000.00
Guerrero A ÁGUILA	\$1,500.00

Fuente: Elaboración propia con información de la Reglas de Operación del S046. del Programa de Alto Rendimiento.

En las Reglas de Operación se determinan los rangos de cantidades a pagar a los deportistas, entrenadores, medallistas y de deporte adaptado, sujetándose al puntaje que resulte de la evaluación de los parámetros contenidos en la tabla denominada Rúbrica de Evaluación de Alto

Rendimiento, el cual es el formato propio del programa.

Para la obtención de los apoyos se establecen requisitos para cada uno de las clasificaciones expuestas en la tablas previas, destacando la aplicabilidad de las siguientes para las y los solicitantes individuales:

1. Copia de Acta de Nacimiento
2. CURP
3. Identificación oficial
4. Copia simple del comprobante de domicilio,

Para las persona morales:

1. Identificación oficial con fotografía del representante legal
2. Acta constitutiva
3. Constancia de situación fiscal actualizada

Cabe destacar que, dependiendo de la clasificación del o la solicitante, se adicionan requisitos específicos.

Las áreas participantes en la operación son:

- Instancia normativa: Comisión del Deporte de Quintana Roo
- Comité de Evaluación y Selección: Órgano colegiado conformado por 7 personas de la siguiente forma: una persona que fungirá como presidente y quien será la persona titular de la Dirección Jurídica, una persona que fungirá como secretario técnico y quien será la persona titular de la Secretaría Técnica de la CODEQ, tres personas que fungirán como vocales y serán representados por los analistas técnicos, adscritos al Departamento de Metodología de la CODEQ, una persona que fungirá como vocal y quien será la persona titular de la Dirección de

promoción y Desarrollo del Deporte y una persona que fungirá como vocal y quien será la persona titular del Centro estatal Deportivo de Alto Rendimiento

- Instancia receptora: el Despacho de la Presidencia de la CODEQ
- Instancia ejecutora: la CODEQ a través de la Dirección de Promoción y Desarrollo del Deporte.

Dentro de la mecánica operativa se perciben inconsistencias en relación a la clasificación de las personas solicitantes, estableciendo diferenciaciones en requisitos y procesos de atención, no obstante, de manera general para las y los solicitantes individuales (incluidos menores de edad) los pasos a seguir son los siguientes:

- 1) Elaboración y publicación de la Convocatoria,
- 2) Recepción de las solicitudes con la documentación completa,
- 3) Asignación de número de folio a las y los aspirantes,
- 4) Presentación de las solicitudes al Comité,
- 5) Recibe y analiza el Comité las solicitudes,
- 6) El Comité dictamina a las personas beneficiarias
- 7) Publicación de resultados,
- 8) Integración del padrón de beneficiarios,
- 9) Gestión de capacitación a personas beneficiarias
- 10) Dispersión de las becas
- 11) Reasignación de becas en los casos que aplique.

En el caso de las personas físicas o morales participantes las acciones sustantivas son:

- 1) Recepción de las solicitudes con la documentación completa,

- 2) Turna las solicitudes para revisión
- 3) Verificación de integración de la información
- 4) Estudio, análisis y viabilidad de las solicitudes
- 5) Emisión de dictamen
- 6) Notificación de beneficiarios
- 7) Integración del padrón de beneficiarios,
- 8) Gestión de capacitación a personas beneficiarias
- 9) Otorgamiento del apoyo

Las Reglas también indican derechos y obligaciones de las personas u organizaciones beneficiarias, la difusión de la información, ejercicio y comprobación del gasto, el seguimiento, la evaluación, la difusión, la transparencia y rendición de cuentas, así como la contraloría y participación ciudadana.

III. Análisis del diseño del Pp

El presente apartado tiene como objetivo analizar los principales elementos del diseño del Pp S046 – Alto Rendimiento de la Comisión del Deporte de Quintana Roo, 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.

Con esto se genera el soporte suficiente para indicar la pertinencia de un diseño adecuado o con mejoras de esta política pública, cuya finalidad es su optimización estructural para la obtención de mejores resultados.

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

- **Una definición puntual del problema o necesidad que busca atender, redactada en apego a la sintaxis señalada por la Metodología de Marco Lógico;**
- **Causas, efectos y características del problema o necesidad que busca entender, los cuales son claros, coherentes y privilegian el principio de lógica causal;**

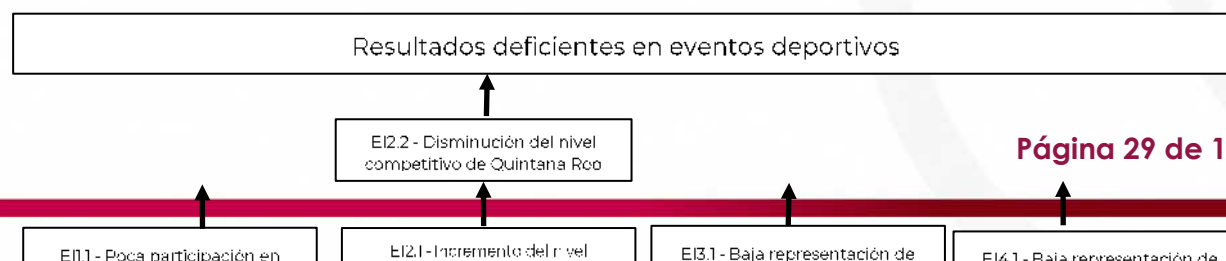
- **Objetivos de la intervención alineados claramente a los instrumentos de planeación tales como: Plan Estatal de Desarrollo (PED), Plan Nacional de Desarrollo (PND) y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS);**
- **Una cuantificación y caracterización de las poblaciones o áreas de enfoque objetivo, las cuales son consistentes e incluyen una metodología puntal, así como fuentes de información claras y confiables para su cálculo;**
- **Una ubicación territorial de la población o área de enfoque coherente con la definición del problema o necesidad que busca atender;**
- **Un periodo o plazo de actualización consistente a las estadísticas y fuentes de información que utiliza para medir la magnitud y evolución del problema o necesidad que busca atender.**

En el documento *MML-01 Definición del Problema* (CODEQ, 2025) se aprecia la existencia de un diagnóstico que establece el contexto deportivo nacional con cifras respecto a la reducción de presupuesto de la CONADE en materia de apoyos y becas a deportistas y asociaciones.

Indica una serie de elementos que hacen al deporte de alto rendimiento inaccesible y difícil de sostener por los elevados costos para el entrenamiento, la capacitación y la participación en competencias.

No obstante, resulta insuficiente para contextualizar la situación actual sobre el abandono del deporte de alto rendimiento por parte de los atletas, entrenadores y competidores en la entidad.

Figura 1. Árbol de Problemas del Programas presupuestario S046. Alto Rendimiento.



Fuente: Árbol de Problemas del Pp S046. Alto Rendimiento, 2025.

El problema central del Pp establece que *los integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), abandonan el deporte de alto rendimiento en el estado de Quintana Roo*, haciendo referencia al abandono de entrenamiento para competencia, como consecuencia de causas que no se atienden adecuadamente. Aborda la población objetivo (integrantes del RUD), verbo (abandonan) y el complemento con la ubicación territorial (deporte de alto

rendimiento en el Estado de Quintana Roo), lo que deriva en una definición puntual.

Se identifican siete Causas Directas e 14 Indirectas, ordenadas de manera ascendente para orientar la causalidad de la problemática, no obstante, se observa una constante repetición respecto a la insuficiencia de estímulos y apoyos a los deportistas, ya que en relación a las Causas Directas, cinco se refieren a ello, y en las Indirectas, cuatro.

Esto refleja una posible duplicidad en las causas identificadas, saturándolas y dejando fuera a otras posibles, como el desinterés de los atletas o los resultados de competencias nacionales, etcétera.

La redacción de algunas no es adecuada como la CD4 y la CD5, dado que no se puede utilizar la palabra “falta”, porque la sintaxis no lo permite. La lógica causal, no se cumple en todas las causas y efectos, ya que en algunos su redacción aunque diferente significa lo mismo dado el caso de la CD1, CD2 y CD3, incluso existen efectos repetidos como el EI3.1 y EI4.1.

El objetivo del programa, que los integrantes del Registro Único del Deporte (RUD) permanezcan en el deporte de alto rendimiento¹ en el Estado de Quintana Roo, se alinea con objetivos de instrumentos superiores de planeación, como con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2023 – 2027 en el Tema 1.5. Cultura Física y Deporte, teniendo como objetivo promover la cultura física y el deporte de manera inclusiva, recreativa y formativa, fortaleciendo la competencia deportiva de la población de Quintana Roo².

No así, con el Plan Nacional de Desarrollo 2025 – 2030, pero podría

¹ Matriz de Indicadores para Resultados del Pp S046 Alto Rendimiento. SIPPRES, 2025.

² Reglas de Operación del Programa presupuestario S046. Alto Rendimiento para el ejercicio fiscal 2025. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.

alinearse al Eje General 2. Desarrollo con bienestar y humanismo, Objetivo 2.3. Garantizar el ejercicio pleno del derecho a una educación inclusiva y equitativa para niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas, promoviendo una formación humanista, científica, intercultural, plurilingüe e integral que mejore el bienestar de la población e impulse el desarrollo del país, Estrategia 2.3.5. Asegurar el derecho a la cultura física, la práctica del deporte, la educación artística y el acceso a la cultura, promoviendo el bienestar comunitario y la inclusión social de toda la población.

De la misma forma, con el Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar del Estado de Quintana Roo, en su Tema 4. Cultura Física, Deporte de Alto Rendimiento e Infraestructura Deportiva a través de su objetivo, incrementar la participación deportiva y los resultados en las justas máximas del país.

La cuantificación de los tipos de población se identifica de la siguiente forma: Población potencial: 20,845 integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), validados por la CONADE y Población objetivo: esta institución Deportiva tiene la capacidad de otorgar 739 estímulos, becas y apoyos a integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), validados por la CONADE, sin embargo, no se fundamenta una metodología clara para su definición, salvo estadísticas de la CONADE e internas de la Comisión.

La ubicación de la población es en el Estado de Quintana Roo, dado que su cobertura es estatal, ya que así lo definen las Reglas de Operación, es decir, población de los 11 municipios que cumplan los requisitos pueden participar.

Finalmente, no se identifican dentro de los documentos analizados, plazos establecidos para la actualización de las estadísticas del programa para medir la magnitud y evolución del problema identificado.

Recomendación 1. Actualizar el diagnóstico situacional, definiendo claramente las causas y efectos en el Árbol de Problemas, ya que se observa una posible duplicidad con respecto a insuficientes apoyos que aparece en varias causas aunque con diferente enfoque, dejando fuera a otras posibles como: el desinterés de los atletas o los resultados de competencias nacionales.

Asimismo, considerar un apartado o metodología que fundamente los criterios para la definición, identificación y cuantificación de los tipos de población, contemplando aspectos para su caracterización, delimitación y evolución.

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

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

El problema central que identifica el diagnóstico está relacionado con la población de atletas, entrenadores y asociaciones deportivas de alto rendimiento, así como integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), abandonan el deporte de alto rendimiento en el Estado de Quintana Roo.

En el apartado de diagnóstico³ se indica que la CONADE redujo hasta el 40% el presupuesto asignado a becas deportivas, lo cual vulnera la capacidad económica para acceder al entrenamiento especializado, asimismo, establece la población objetivo como integrantes del RUD.

Lo anterior, permite visualizar consistencia en la población objetivo y los demás documentos establecidos, al manejar información de forma homologada.

Utiliza la sintaxis solicitada por la Metodología del Marco Lógico, porque

³ MML – 01 Definición del problema del Programa presupuestario S048. Alto Rendimiento. SIPRES, 2025.

identifica de manera clara la población objetivo (integrantes del Registro Único del Deporte), descripción del problema (abandonan el deporte de alto rendimiento) y delimitación geográfica (en el Estado de Quintana Roo) del problema que se pretende revertir.

Dado que las estadísticas provienen de la CONADE en el caso de la población potencial y la objetivo es generadas por la Comisión, es posible tener actualizaciones periódicas sin dificultades metodológicas.

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

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

Dentro de la información documental disponible para la evaluación, no se encontró un documento preciso que justifique teórica o empíricamente al programa, pese a esto, en el diagnóstico del programa se indica que la CONADE redujo significativamente (del 10% al 40%) su presupuesto asignado directo a becas deportivas y apoyo a asociaciones y federaciones deportivas lo que deja a muchos deportistas de los diferentes estados sin realizar entrenamiento especializado.

Asimismo, que en el estado de Quintana Roo existen necesidades en los deportistas, entrenadores y asociaciones deportivas que la institución no

puede atender directamente por lo individualizado, variable, caro, eventual, extraordinario por falta de condiciones o recursos para cubrir las necesidades específicas del deporte, esto impulsa necesidad de crear una intervención gubernamental encaminada a apoyar a las y los deportistas con recursos económicos que les permita el acceso y permanencia en el entrenamiento de alto rendimiento.

En ese sentido, en el diagnóstico del Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar, se establece que en 2018, la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición arrojó los porcentajes de población a nivel Estatal con enfermedades crónicas, estableciendo que la población de 20 años y más, con diagnóstico médico previo de diabetes es de 7.4 por ciento, con hipertensión arterial es de 13.3 por ciento y con obesidad del 22.8 por ciento.

Las fuentes de información que respaldan la presente intervención derivan directamente de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) y la Comisión para la Juventud y el Deporte de Quintana Roo (CODEQ), destacando de manera particular el Registro Único del Deporte (RUD), lo cual les otorga la atribución de validez, confiabilidad y claridad, contribuyendo a la lógica causal del problema y asegurando que el diseño de la solución esté alineado a la realidad del sector.

Esta es consistente con el problema central identificado, y en específico con algunas causas relacionadas con insuficientes estímulos y apoyos para deportistas.

Recomendación 1. Actualizar el diagnóstico situacional, fortaleciendo la justificación teórica que fundamenta la intervención pública, incorporando datos actualizados referentes a costos, disponibilidad de espacios, interés de

los atletas y resultados de eventos nacionales e internacionales que permitan consolidar un fundamento claro para la existencia de este programa.

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

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

En el documento *MML-01 Definición del Problema* (CODEQ, 2025), así como en la Reglas de Operación del ejercicio fiscal 2025, se establecen las poblaciones del programa:

- Población potencial: 20,845 integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), validados por la CONADE
- Población objetivo: esta institución Deportiva tiene la capacidad de otorgar 739 estímulos, becas y apoyos a integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), validados por la CONADE.

Es importante destacar que, aunque las define, presentan inconsistencias metodológicas y en su redacción, pudiendo tomar en cuenta para la potencial: deportistas integrantes del Registro Único del Deporte (RUD) y para la objetivo: deportistas integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), validados por la CONADE.

Sin embargo, con la información disponible se identifica que la unidad de medida es “integrante del RUD”.

Se presenta la cuantificación para los dos tipos de población, guardando la proporción una de otra, ya que la objetivo es un subconjunto de la potencial, y pese a que no se delimita geográficamente, en las Reglas de Operación se indica que pueden participar integrantes del RUD de los 11 municipios de la entidad.

Artículo 9. El programa tendrá cobertura estatal en los once municipios que conforman el Estado. Toda vez de beneficiar a entrenadores, deportistas y asociaciones deportivas de los municipios de Bacalar, Benito Juárez, Cozumel, Felipe Carrillo Puerto, Isla Mujeres, José María Morelos, Lázaro Cárdenas, Othón P. Blanco, Puerto Morelos, Solidaridad y Tulum.

Conviene subrayar que, no se identifica alguna metodología bajo la cual se definan las poblaciones, aunque los datos provienen de fuentes oficiales, por lo cual resulta sustantivo, diseñar una metodología para la definición, cuantificación y actualización de los tipos de población.

En este sentido, las poblaciones carecen de plazos determinados para su actualización, aunque ésta puede ser anual por el dinamismo de las actividades deportivas de la CONADE año con año.

Este análisis permite confirmar que sí existe una relación vinculante entre los tipos de población y el problema definido, ya que se refieren al mismo tipo de población que padece la necesidad.

Recomendación 1. Diseñar la metodología que establezca los criterios para la definición, identificación y cuantificación de los tipos de población, contemplando aspectos para su caracterización, delimitación y evolución, otorgando mayor consolidación al programa.

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

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

Derivado de que el programa fue creado en 2025 con el diseño que se evalúa, este cuenta únicamente con un ejercicio fiscal operado bajo la modalidad de subsidio, disponiendo de Reglas de Operación oficiales que norman y guían su ejecución.

En éstas se contemplan los tipos de población, definidas previamente, sin que se establezca su evolución, únicamente define su cuantificación.

En cuanto al presupuesto, tuvo un monto anual aprobado por 20 millones 101 mil 148 pesos, con una reducción durante el año, para terminar ejerciendo un monto por 18 millones 596 mil 215 pesos 24/100, cuya fuente de financiamiento son las participaciones de gasolina y diesel, dicha reducción puede condicionar el cumplimiento de las metas establecidas.

Asimismo, no se identifican metas de manera clara, más que 739 personas con estímulos, apoyos y becas en el año 2025, sin definir metas de mayor rango de tiempo (sexenales).

Finalmente, tampoco se define el tiempo en el que podrán converger la población potencial y objetivo, debido a que los estímulos dependen del presupuesto y del desempeño de deportistas, medallistas y entrenadores, principalmente.

Recomendación 1. Establecer metas de mayor rango de tiempo relacionadas con los cambios en los tipos de población, pudiendo ser anuales o sexenales, así como mecanismos que midan dicha evolución y posibiliten mostrar el la efectividad de la implementación del programa.

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

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

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

La redacción y sintaxis es correspondiente entre el Problema Central⁴ del Árbol de Problemas y el Propósito⁵ de la MIR, debido a que básicamente lo que cambia en la redacción es la verbo, pasando de abandonan a permanecen, guardando los demás elementos establecidos por la metodología como la población objetivo, la problemática y la ubicación geográfica.

Los efectos del Programa están definidos como la disminución de la población deportiva de alto rendimiento en el Estado; poca participación en eventos nacionales e internacionales; migración de deportistas a otros estados; incremento del nivel competitivo de los estados captantes de la migración de los deportistas del Estado; disminución del nivel competitivo de Quintana Roo; disminución de captación de talentos en los centros de alto rendimiento; baja representación de Quintana Roo en selecciones nacionales y baja efectividad de los programas de alto rendimiento, los cuales al disminuir por atender el problema central, coadyuvan al cumplimiento del Fin, el cual es contribuir a la cultura física y el deporte de manera inclusiva, recreativa y formativa, fortaleciendo la competencia deportiva de la población de Quintana Roo mediante la realización y participación de eventos que propicien la práctica de

⁴ “Los integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), abandonan el deporte de alto rendimiento en el Estado de Quintana Roo”.

⁵ “Los integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), permanecen en el deporte de alto rendimiento en el Estado de Quintana Roo”

una cultura física y el deporte en la población en general, con el fin de favorecer su adherencia de forma creativa formativa, es decir, al otorgar incentivos a la población dedicada al alto rendimiento deportivo se fortalece una población sana y refuerza la disciplina de los beneficiarios.

Aunque las Causas Directas son coincidentes con los Componentes, varias son repetitivas como la CD2 - Carentes estímulos a deportistas destacados en eventos internacionales, CD3 - Escasos estímulos a entrenadores de la transformación, CD5 - Falta apoyo a los deportistas pertenecientes a las asociaciones deportivas, CD7. Inexistentes estímulos de excelencia deportiva a ganadores del Premio Estatal del Deporte en años anteriores, al referirse a la deficiencia de estímulos con diferentes enfoques, lo cual se refleja en los Componentes relacionados.

Si bien es entendible que pudieron quedar así para apoyar a las diferentes denominaciones de deportistas, es posible reducirlas a:
Insuficientes estímulos económicos a deportistas, entrenadores y medallistas que pertenecen al RUD.

Pese a que las Causas Indirectas y las Actividades sí son coincidentes, existe duplicidad y el riesgo de dejar fuera a algunas que pudieran ser importantes como el desinterés de los atletas o resultados no favorables en competencias nacionales, etcétera.

Si bien todas las causas identificadas están integradas en la MIR a nivel Componente o Actividad, como ya se indicó algunas son susceptibles de mejora, no obstante, sí mitigan el problema central y coadyuvan al cumplimiento del Propósito.

Por último, no se identifica exclusión de elementos externos, es decir, ninguna causa quedó fuera de la MIR y representan una solución que

contribuye al cumplimiento del Propósito y Fin.

Recomendación 1. En función de la actualización del diagnóstico situacional, definir de manera clara las causas directas e indirectas en el Árbol de Problemas y su incorporación a la MIR (con la sintaxis correcta), evitando posibles duplicidades u omisiones de algunas relevantes, como: el desinterés de los atletas o los resultados de competencias nacionales o internacionales.

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?

Este programa opera con la modalidad presupuestaria S – Subsidios sujetos de reglas de operación, la cual permite la entrega de apoyos económicos o especie a las personas beneficiarias.

La fuente de financiamiento son las participaciones de gasolina y diesel, y se ejercen a través del Capítulo 4000 Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras Ayudas, Concepto 4400 Ayudas Sociales y Partida Genérica 4410: Ayudas sociales a personas, posibilitando la dispersión de recursos económicos a personas beneficiarias.

Esto es consistente con los apoyos que se entregan a través de los Componentes: Estímulos a deportistas ganadores de medalla de los nacionales de CONADE garantizados, Estímulos a deportistas destacados en los eventos internacionales, Estímulos a entrenadores de la transformación otorgados, Nivel académico en deportistas inscritos en los centros de alto rendimiento y Estímulos a los deportistas pertenecientes a las asociaciones deportivas otorgados, Actualizaciones y profesionalizaciones en personal técnico para la atención de deportistas otorgadas y Programa de estímulos de excelencia deportiva a ganadores del Premio Estatal del Deporte en años anteriores implementado, los cuales contribuyen al cumplimiento del Propósito.

Por ello, se concluye que la modalidad presupuestaria es consistente con los tipos de apoyos y la naturaleza operativa de la intervención, garantizando

la diversidad de estímulos y el cumplimiento del objetivo del 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 Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo, así como la que establece la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, es el marco metodológico para utilizar adecuadamente los términos y conceptos en la elaboración de programas de gobierno.

El resumen narrativo del Fin está adecuadamente redactado: “Contribuir a la cultura física y el deporte de manera inclusiva, recreativa y formativa, fortaleciendo la competencia deportiva de la población de Quintana Roo mediante la realización y participación de eventos que propicien la práctica de una cultura física y el deporte en la población en general, con el fin de favorecer su adherencia de forma creativa formativa”, ya que el programa contribuye a un objetivo superior, de instrumentos de planeación como el Plan Estatal de Desarrollo vigente.

En el caso del Propósito⁶, respeta la sintaxis solicitada por la metodología: Sujeto + Verbo en presente + Complemento.

Para los Componentes no se cumple en todos, debido a que C02. Estímulos a deportistas destacados en los eventos internacionales, C04. Nivel académico en deportistas inscritos en los centro de alto rendimiento, no utilizan la sintaxis adecuada: Productos terminados + verbo en participio pasado.

Asimismo, las Actividades que no cumplen con la sintaxis (Sustantivo derivado de un verbo + Complemento) son: C01.A02. Cobertura ante el incremento de la población deportiva que participa cada año garantizada, C02.A02. Apoyos suficientes ante el alza de las convocatorias de la población

⁶ “Los integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), permanecen en el deporte de alto rendimiento en el Estado de Quintana Roo”.

deportiva en eventos nacionales e internacionales otorgados, C03.A02. Salarios de los entrenadores en Quintana Roo incrementados, C04.A01. Becas para el estudio de nivel básico y nivel medio superior ante el incremento de la población en el servicio vida interna en los CEDAR otorgadas, C04.A2. Apoyo de cobertura de servicios y materiales educativos otorgados, C06.A01. Cobertura de capacitación para la participación en los nacionales CONADE otorgada, C06.A21. Becas de capacitación a los entrenadores para mantenerse actualizados en los temas deportivos otorgadas y C07.A21. Recursos para el estímulo de deportistas de excelencia en Quintana Roo asignados.

Por otro lado, la orientación del Propósito y Fin es hacia los resultados, debido a que si se logra la permanencia de atletas de alto rendimiento, se contribuye al fortalecimiento de la cultura física en la entidad.

La redacción tanto del problema central, sus causas y efectos, así como su traducción en la MIR, salvo las inconsistencias de sintaxis, permite una comprensión adecuada tanto a los operadores de la intervención, como a las personas interesadas en participar en el programa.

Recomendación 1. Como resultado de la actualización del Árbol de Problemas, se sugiere actualizar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), con énfasis en la sintaxis de las causas directas e indirectas, así como de componentes y actividades señaladas, para fortalecer la lógica vertical y horizontal del programa.

Para ello es imprescindible fundamentarse en la *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo*, así como el marco metodológico en la materia que emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

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 MIR cuenta con los elementos necesarios para su operación, ya que al revisar la calidad de la información en los niveles se aprecia que existe una

lógica causal entre los Componentes y el Propósito, es decir, los integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), permanecen en el deporte de alto rendimiento en el Estado de Quintana Roo, como consecuencia de Estímulos a deportistas ganadores de medalla de los nacionales de CONADE garantizados, Estímulos a deportistas destacados en los eventos internacionales, Estímulos a entrenadores de la transformación otorgados, Nivel académico en deportistas inscritos en los centros de alto rendimientos y Estímulos a los deportistas pertenecientes a las asociaciones deportivas otorgados, Actualizaciones y profesionalizaciones en personal técnico para la atención de deportistas otorgadas y Programa de estímulos de excelencia deportiva a ganadores del premio estatal del deporte en años anteriores implementado.

Lo anterior, asumiendo que los Supuestos de la MIR se cumplen, es decir, tanto los integrantes del RUD se interesan y además, tienen un buen desempeño de los deportistas de alto rendimiento en las competencias.

Cuadro 6. Resumen Narrativo del Programa Presupuestario S046- Alto Rendimiento, 2025.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
Fin	Contribuir a la cultura física y el deporte de manera inclusiva, recreativa y formativa, fortaleciendo la competencia deportiva de la población de quintana roo mediante la realización y	Posición que ocupa Quintana Roo en el medallero general de los Juegos Nacionales CONADE.	Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte Dirección de Alto Rendimiento	La población de Quintana Roo cuenta con una cultura física y el deporte de manera inclusiva, recreativa y formativa.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
	participación de eventos que propicien la práctica de una cultura física y el deporte en la población en general, con el fin de favorecer su adherencia de forma creativa formativa.			
Propósito	P - Los integrantes del registro único del deporte (RUD), permanecen en el deporte de alto rendimiento en el estado de Quintana Roo.	Porcentaje de deportistas que obtienen medalla en las justas nacionales	Reporte emitido por la dirección de promoción y desarrollo del deporte de la Comisión para la Juventud y el Deporte de Quintana Roo Dirección de Alto Rendimiento	Los integrantes del registro único del deporte (rud), participan en el deporte de alto rendimiento en el Estado de Quintana Roo.
Componentes	C01 - Estímulos a deportistas ganadores de medalla de los nacionales CONADE garantizados.	Porcentaje de deportistas medallistas ganadores de beca a medallistas	Informe de actividades de la Dirección de Alto Rendimiento Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Los deportistas ganan medallas en los nacionales y paranacionales conade.
	C02 - Estímulos a deportistas destacados en eventos	Porcentaje de deportistas destacados en eventos	Informe de actividades de la Dirección de Alto Rendimiento	Los deportistas destacan en eventos de talla internacional

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
	internacionales	internacionales	Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	
	C03 - Estímulos a entrenadores de la transformación otorgados	Porcentaje de estímulos a entrenadores de la transformación	Informe de actividades de la dirección de alto rendimiento Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Estímulos a los entrenadores destacados del Estado.
	C04 - Nivel académico en deportistas inscritos en los Centros de Alto Rendimiento	Porcentaje de nivel académico en deportistas inscritos en los centros de alto rendimiento	Informe de actividades de la dirección de alto rendimiento Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Los deportistas internos de los centros de alto rendimiento, incrementan su nivel académico.
	C05 - Estímulos a los deportistas pertenecientes a las asociaciones deportivas otorgados	Porcentaje de incremento en los estímulos otorgados a deportistas	Formato de actividades mensuales de la Dirección de Alto Rendimiento Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Los deportistas deben estar dados de alta en alguna asociación deportiva oficial
	C06 - Actualizaciones y profesionalización	Porcentaje de actualización y	Formato de actividades mensuales de la Dirección de Alto	El personal técnico recibe actualizaciones y

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
	ciones en personal técnico para la atención de deportistas otorgadas.	profesionalizaciones en personal técnico para la atención de deportistas otorgadas	Rendimiento Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	capacitaciones profesionales
	C07 - Programa de estímulos de excelencia deportiva a ganadores del premio estatal del deporte en años anteriores implementado	Porcentaje de estímulos de excelencia deportiva a ganadores del premio estatal del deporte en años anteriores	Formato de actividades mensuales de la Dirección de Alto Rendimiento Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Otorgamiento de estímulos a deportistas ganadores del Premio Estatal del Deporte en años anteriores.
Actividades	C01.A01 - Estímulos ante mayor cantidad de deportistas que lograron medalla	Porcentaje de estímulos a deportistas que lograron medalla	https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/ Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Otorgamiento de estímulos a los ganadores de medalla en los nacionales y paranacionales CONADE.
	C01.A02 - cobertura ante el incremento de la población deportiva que participa cada año garantizada	Porcentaje de cobertura garantizada ante el incremento de la población deportiva que participa cada año	https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/ Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Se incrementa la cobertura a los deportistas que participan en los nacionales y paranacionales CONADE
	C02.A01 - Estímulos ante altos costos de las	Porcentaje de estímulos ante altos costos de las	Formato de actividades mensuales de la Dirección de Alto	Se entregan estímulos a los deportistas para cubrir

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
	necesidades específicas de los deportistas de alto rendimiento otorgados	necesidades específicas de los deportistas de alto rendimiento	Rendimiento Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	necesidades específicas
	C02.A02 - Apoyos suficientes ante el alza de las convocatorias de la población deportiva en eventos nacionales e internacionales otorgados	Porcentaje de apoyos ante el alza de las convocatorias de la población deportiva en eventos nacionales e internacionales	Formato de actividades mensuales de la Dirección de Alto Rendimiento Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Se otorgan apoyos a los deportistas que participan en eventos internacionales.
	C03.A01 - Estímulos ante el incremento de resultados de los entrenadores en nacionales conade y eventos nacionales e internacionales	Porcentaje de estímulos a entrenadores de la transformación	Formato de actividades mensuales de la Dirección de Alto Rendimiento Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Entrega de estímulos a entrenadores destacados
	C03.A02 - Salarios de los entrenadores en Quintana Roo incrementados	Porcentaje de salarios incrementados a entrenadores de la transformación	Formato de actividades mensuales de la Dirección de Alto Rendimiento Dirección de Alto Rendimiento	Incremento a los salarios de los entrenadores en el estado de quintan roo

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
			https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	
	C04.A01 - Becas para el estudio de nivel básico y nivel medio superior ante el incremento de la población en el servicio de vida interna en los cedar otorgadas	Porcentaje de becas para el estudio de nivel básico y nivel medio superior ante el incremento de la población en el servicio de vida interna en los cedar	Formato de Actividades Mensuales https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/ Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Otorgamiento de becas para los deportistas internos en los centros de alto rendimiento
	C04.A02 - Apoyo de cobertura a servicios y materiales educativos otorgado	Porcentaje de apoyos de cobertura a servicios y materiales educativos	Formato de Actividades Mensuales https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/ Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Otorgamiento de apoyos para material y servicios educativos para deportistas internos en centros de alto rendimiento
	C05.A01 - Apoyos ante el alto costo en la protocolización ante notario otorgados	Porcentaje de apoyos ante el alto costo en la protocolización ante notario	Formato de Actividades Mensuales https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/ Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Otorgamiento de apoyos a asociaciones deportivas

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
			os-de-verificacion/	
	C05.A02 - Apoyos ante el aumento de solicitudes de las asociaciones para participar en eventos federados otorgados	Porcentaje de apoyos a asociaciones regularizadas	Formato de Actividades Mensuales Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Otorgamiento de apoyos a asociaciones deportivas para participar en eventos deportivos
	C06.A01 - Cobertura de capacitación para la participación en los nacionales CONADE otorgada	Porcentaje de coberturas de capacitación para la participación en los nacionales conade	Formato de Actividades Mensuales https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/ Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Otorgamiento de cobertura para la participación al personal técnico
	C06.A02 - Becas de capacitación a los entrenadores para mantenerse actualizados en los temas deportivos otorgadas	Porcentaje de becas de capacitación a los entrenadores para mantenerse actualizados en los temas deportivos	Formato de Actividades Mensuales https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/ Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Otorgamiento de becas de capacitación en temas deportivos
	C07.A01 - Estímulos	Porcentaje de estímulos	Formato de Actividades	Estímulos ante las reglas de la

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
	económicos a ganadores de años anteriores en el premio estatal del deporte	económicos a ganadores de años anteriores en el premio estatal del deporte	Mensuales https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/ Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	conade ya que no permite repetir pago económico a ganadores de años anteriores en el Premio Estatal del Deporte
	C07.A02 - Recurso para el estímulo de deportistas de excelencia en quintana roo asignado	Porcentaje de estímulos de deportistas de excelencia en quintana roo	Formato de Actividades Mensuales https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/ Dirección de Alto Rendimiento https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Recurso asignado para el estímulo de deportistas de excelencia en Quintana Roo

Fuente: MML-06- Matriz de indicadores para Resultados. Programa Presupuestario S046. Alto Rendimiento. Ejercicio 2025. Evidencia documental.

En ese sentido, el Propósito coadyuva de manera clara al cumplimiento del Fin: “Contribuir a la cultura física y el deporte de manera inclusiva, recreativa y formativa, fortaleciendo la competencia deportiva de la población de Quintana Roo mediante la realización y participación de eventos que propicien la práctica de una cultura física y el deporte en la población en general, con el fin de favorecer su adherencia de forma creativa formativa”, porque si los deportistas de alto rendimiento permanecen entrenando, fortalecen la cultura física, la competencia y la realización de eventos en beneficio de la población.

Respecto a los Supuestos a nivel Fin y Propósito son adecuados, no obstante, para los Componentes y Actividades: C01.A01, C01.A02, C02.A01, C02.A02, C03, C03.A01, C03.A02, C04.A01, C04.A02, C05, C05.A01, C05.A02, C06, C06.A01, C06.A02, C07, C07.A01, C07.A02, no cumplen con la sintaxis debido a que no se redactan como condiciones externas, es decir, su ocurrencia depende de entes o situaciones ajenos al programa, los cuales son indispensables para mitigar riesgos y asegurar el éxito de la cadena causal.

Los Medios de verificación representan las fuentes de información primaria que permiten comprobar el desempeño y resultados, para el Fin su información que emite la CONADE, y en el caso del Propósito, Componentes y Actividades son documentos internos de la CODEQ, a través de la Dirección de Promoción y Desarrollo del Deporte y la Dirección de Alto Rendimiento, lo cual les otorga la atribución de ser oficiales, institucionales y fácil accesibilidad.

Cabe señalar que, cada resumen narrativo de la MIR cuenta con indicador, esta alineación técnico-metodológica es fundamental, ya que sienta las bases operativas para el monitoreo oportuno y el seguimiento sistemático del cumplimiento de las metas para cada uno de los objetivos planteados en el programa.

Recomendación 1. Como parte de la actualización de la MIR que se recomienda en preguntas previas, se sugiere la adecuación de la sintaxis de los supuestos, principalmente los señalados, para fortalecer la lógica horizontal del programa, estableciéndolos como situaciones externas o ajenas a la operación del programa, que pueden condicionar el cumplimiento de los objetivos del programa. Para esto es fundamental tomar en consideración la *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo*.

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

Este programa cuenta con 23 indicadores, de los cuales dos son estratégicos y los restantes de gestión.

Por lo que corresponde analizar el cumplimiento de los criterios de claridad, relevancia, economía, monitoreabilidad y aporte marginal, a través de la revisión en los elementos que integran su diseño.

Al respecto, destaca el indicador del Fin: “Posición que ocupa Quintana Roo en el medallero general de los Juegos Nacionales CONADE”, el cual depende del desempeño de los atletas que participan en este tipo de competencias, por lo que se observa claridad, mide la posición.

Es relevante debido a que la información que genera es útil para la toma de decisiones, y no genera ningún costo su resultado, ya que corresponde a la CONADE su emisión. Dados que los juegos se realizan de manera anual, permite la monitoreabilidad.

Se considera que no posee aportación marginal, ya que es una medición única y a nivel nacional.

Cuadro 7. Análisis de los Criterios CREMA de los indicadores del Programa presupuestario S046. Programa de Alto Rendimiento.

Nivel	Indicador	C	R	E	M	A
Fin	Posición que ocupa Quintana Roo en el medallero general de los Juegos Nacionales CONADE	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Propósito	Porcentaje de deportistas que obtienen medalla en	Sí	Sí	Sí	Sí	No

Nivel	Indicador	C	R	E	M	A
	las justas nacionales					
Componente 1	Porcentaje de deportistas medallistas ganadores de beca a medallistas	No	Sí	Sí	Sí	No
Actividad 1.1	Porcentaje de estímulos a deportistas que lograron medalla	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Actividad 1.2	Porcentaje de cobertura garantizada ante el incremento de la población deportiva que participa cada año	No	No	Sí	Sí	No
Componente 2	Porcentaje de deportistas destacados en eventos internacionales	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Actividad 2.1	Porcentaje de estímulos ante altos costos de las necesidades de los deportistas de alto rendimiento	No	No	Sí	Sí	No
Actividad 2.2	Porcentaje de apoyos ante el alza de las convocatorias de la población deportiva en eventos nacionales e internacionales	No	No	Sí	Sí	No
Componente 3	Porcentaje de estímulos a entrenadores de la transformación	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Actividad 3.1	Porcentaje de estímulos a los entrenadores de la transformación	No	No	No	No	No
Actividad 3.2	Porcentaje de salarios incrementados a entrenadores de la transformación	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Componente 4	Porcentaje de nivel académico en deportistas inscritos en los Centros de Alto Rendimiento	No	No	Sí	Sí	No
Actividad 4.1	Porcentaje de becas para el estudio de nivel básico y nivel medio superior ante el incremento de la población en el servicio de vida interna en los CEDAR	No	No	Sí	Sí	No

Nivel	Indicador	C	R	E	M	A
Actividad 4.2	Porcentaje de apoyos de cobertura a servicios y materiales educativos	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Componente 5	Porcentaje de incremento en los estímulos otorgados a deportistas	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Actividad 5.1	Porcentaje de apoyos ante el alto costo de la protocolización ante notario	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Actividad 5.2	Porcentaje de apoyos a asociaciones regularizadas	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Componente 6	Porcentaje de actualizaciones y profesionalizaciones en personal técnico para la atención de deportistas otorgadas	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Actividad 6.1	Porcentaje de coberturas de capacitación en los nacionales CONADE	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Actividad 6.2	Porcentaje de becas de capacitación a los entrenadores para mantenerse actualizados en los temas deportivos	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Componente 7	Porcentaje de estímulos de excelencia deportiva a ganadores del Premio Estatal del Deporte en años anteriores	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Actividad 7.1	Porcentaje de estímulos económicos a ganadores de años anteriores en el Premio Estatal del Deporte	No	No	No	No	No
Actividad 7.2	Porcentaje de estímulos de deportistas de excelencia en Quintana Roo.	Sí	Sí	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia.

Indicador de Propósito: Porcentaje de deportistas que obtienen medalla en las justas nacionales

Claridad: Sí cumple, debido a que su nombre permite identificar lo que busca medir.

Relevancia: Sí cumple, porque la información que genera se utiliza para realizar ajustes al programa, aunque si bien la obtención de medallas depende del deportista, el programa coadyuva en su preparación a través de los apoyos otorgados.

Economía: Sí cumple, al no generar costos para construirlo y obtener los resultados.

Monitoreabilidad: Sí cumple, debido a que los juegos nacionales se realizan cada año, por lo que permite tener información disponible.

Aporte marginal: No cumple, al no generar información adicional que aporte valor.

Para el Componente 1, su indicador es: “Porcentaje de deportistas medallistas ganadores de beca a medallistas”, del cual no se observa claridad en su nombre a pesar de contar con un método de cálculo.

Para la Actividad 1.1 su indicador es “Porcentaje de estímulos a deportistas que lograron medalla”, es claro porque su nombre es inequívoco, relevante porque mide la proporción de medallas obtenidas por deportistas que recibieron apoyos.

En la Actividad 1.2 el indicador es “Porcentaje de cobertura garantizada ante el incremento de la población deportiva que participa cada año”, el cual no es claro, debido a que su nombre no es claro y puede generar diversas interpretaciones, al no tener claridad le resta relevancia sobre lo que intenta medir.

El indicador del Componente 2, el indicador es “Porcentaje de deportistas destacados en eventos internacionales”, siendo claro en función de su nombre inequívoco y relevante por la información que genera.

Para la Actividad 2.1 su indicador es “Porcentaje de estímulos ante altos costos de las necesidades de los deportistas de alto rendimiento”, el cual no posee claridad ni relevancia, debido a que es ambiguo en su nombre, por lo que no es posible saber qué información de valor genera.

En la Actividad 2.2 el indicador es “Porcentaje de apoyos ante el alza de las convocatorias de la población deportiva en eventos nacionales e internacionales”, mismo que carece de claridad y relevancia por la ambigüedad de su nombre.

Respecto al indicador de Componente 3 “Porcentaje de estímulos a entrenadores de la transformación”, se aprecia claridad en su nombre, asimismo, es relevante porque aporta información sobre beneficiarios. Para la actividad 3.1 su indicador es el mismo.

En cuanto a la Actividad 3.2, su indicador está definido como “Porcentaje de salarios incrementados a entrenadores de la transformación”, mismo que posee claridad en su nombre y relevancia por la evidencia que genera.

En relación al Componente 4, un indicador es “Porcentaje de nivel académico en deportistas inscritos en los Centros de Alto Rendimiento”, el cual no es claro y relevante por lo confuso que parece su nombre.

En lo concerniente a la Actividad 4.1 su instrumento de medición es “Porcentaje de becas para el estudio de nivel básico y nivel medio superior ante el incremento de la población en el servicio de vida interna en los CEDAR”,

siendo poco claro e irrelevante, dado que genera interpretaciones sobre lo que intenta medir.

En la Actividad 4.2 su métrica es “Porcentaje de apoyos de cobertura a servicios y materiales educativos”, el cual posee claridad y relevancia, al tener un nombre inequívoco e información sobre cobertura.

Con referencia al Componente 5, su indicador se denomina “Porcentaje de incremento en los estímulos otorgados a deportistas”, mismo que posee claridad en su nombre, pero irrelevante debido a que la información que genera parece incorporar datos desagregados de otros indicadores del programa como “Porcentaje de estímulos a deportistas que lograron medalla”.

En cuanto a la Actividad 5.1, su indicador es “Porcentaje de apoyos ante el alto costo de la protocolización ante notario”, siendo claro en su nombre y con relevancia por la información que aporta para la formalización de agrupaciones deportivas.

Para la Actividad 5.2 su indicador es “Porcentaje de apoyos a asociaciones regularizadas”, es cual parece duplicarse con el 5.1, ya que ambos miden el apoyo para regularización o formalización de organizaciones del deporte.

El indicador “Porcentaje de actualizaciones y profesionalizaciones en personal técnico para la atención de deportistas otorgadas” corresponde al Componente 6, mismo que es claro y relevante por su nombre específico y por generar información sobre profesionalización deportiva.

De esta forma, los indicadores “Porcentaje de coberturas de capacitación en los nacionales CONADE”, y “Porcentaje de becas de capacitación a los

entrenadores para mantenerse actualizados en los temas deportivos”, miden a las actividades 6.1 y 6.2, siendo claros en sus nombres sobre lo que desean medir, así como relevantes por la información que generan sobre capacitación para competencias.

Asimismo, para el Componente 7, su métrica es “Porcentaje de estímulos de excelencia deportiva a ganadores del Premio Estatal del Deporte en años anteriores”, el cual registra claridad en su denominación y relevancia por la información sobre estímulos a campeones estatales.

Finalmente, los indicadores “Porcentaje de estímulos económicos a ganadores de años anteriores en el Premio Estatal del Deporte” y “Porcentaje de estímulos de deportistas de excelencia en Quintana Roo” miden a las actividades 7.1 y 7.2, el primero duplicado con el del componente, y el segundo siendo claro con lo que pretende medir, así como relevante por la evidencia sobre estímulos, no obstante, es necesario precisar a qué se considera “excelencia” y si no contempla los resultados de otros indicadores.

Es sustantivo precisar que, el 100 por ciento de los indicadores de Componentes y Actividades, son económicos porque para obtener sus resultados no representa un gasto, asimismo, son monitoreables debido a que se generan internamente en la Unidad Responsable y eso conlleva a la amplia disponibilidad de la información.

En lo que respecta a la aportación marginal, ninguno de los indicadores las posee, debido a que son únicos, es decir, no existen instrumentos de medición similares que generen información previa para el programa.

De manera general, se observa que la mayoría de los indicadores de la

MIR cumplen son pertinentes al mostrar una alineación con los objetivos planteados, no obstante, se identifican excepciones en aquellos casos donde existe una duplicidad de métricas o sus nombres son confusos, lo cual resta eficiencia al seguimiento y evaluación correspondiente.

Recomendación 1. Derivado de la actualización de la MIR, se recomienda redactar de manera clara los indicadores correspondientes a cada nivel, estableciendo métodos de cálculo enfocados en la eficacia, que garanticen instrumentos de medición viables y generen información relevante sobre el desempeño, evitando confusiones o duplicidades entre estos.

Para la construcción de indicadores resulta apremiante fundamentarse en el *Módulo IV. Construcción de Instrumentos de Seguimiento del Desempeño del Diplomado Presupuesto Basado en Resultados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.*

III. 1 Síntesis del Análisis de Diseño

La intervención pública denominada Programa de Alto Rendimiento posee una modalidad presupuestaria “S” Subsidios sujetos de reglas de operación, atendiendo a integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), que abandonan el deporte de alto rendimiento en el estado de Quintana Roo.

La identificación del problema central presenta mejoras en la Causas Directas e Indirectas, debido a que se identifica una posible duplicidad al relacionar gran parte a la carencia de estímulos económicos a deportistas de la entidad.

Esto reduce la lógica vertical causa – efecto y puede reflejarse en una inadecuada concepción de objetivos en la Matriz de Indicadores para Resultados.

La Unidad Responsable es la Comisión del Deporte de Quintana Roo, operando un presupuesto inicial por 20 millones 101 mil 148 pesos, con una reducción durante el año, ejerciendo un monto de 18 millones 596 mil 215 pesos 24/100.

Una de inconsistencia sustantiva, es la deficiente definición de sus tipos de población, ya que aunque guardan relación entre sí, puede generar interpretaciones diversas, su Población potencial son 20,845 integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), validados por la CONADE y la Población objetivo son 739 integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), validados por la CONADE.

Posee una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) con 7 Componentes y 14 actividades, aunque con mejoras en sintaxis, la mayoría cuenta con elementos consistencia técnica.

En cuanto a sus indicadores, la mayoría es pertinente debido a que cumplen con los criterios CREMA, a reserva de la aportación marginal ya que la mayor proporción son métricas únicas, es decir, no complementan la información de alguno ya existente.

De manera general el programa posee un diseño con elementos estructurales de lógica causal, sin embargo, se hace la recomendación de una mayor precisión en la definición de causas y su traducción en Componentes y Actividades, para dotarlo de consistencia metodológica.

III.2. Recomendaciones en materia del diseño del Programa

Con fundamento en el análisis realizado, se detectaron diversos elementos de oportunidad, con la finalidad de fortalecer el diseño estructural del programa, que genere una mayor consistencia operativa en los procesos que contempla, precisando las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1. Actualizar el diagnóstico situacional, definiendo claramente las causas y efectos en el Árbol de Problemas, ya que se observa una posible duplicidad con respecto a insuficientes apoyos que aparece en varias causas aunque con diferente enfoque, dejando fuera a otras posibles como: el desinterés de los atletas o los resultados de competencias nacionales.

Recomendación 2. Diseñar la metodología que establezca los criterios para la definición, identificación y cuantificación de los tipos de población, contemplando aspectos para su caracterización, delimitación y evolución, otorgando mayor consolidación al programa.

Recomendación 3. Actualizar la MIR en función de las modificaciones al Árbol de Problemas, evitando posibles duplicidades u omisiones de algunas relevantes y traduciendo de manera adecuada las causas directas e indirectas a componentes y actividades, así como los supuestos que no son externos al programa.

Recomendación 4. Redactar de manera clara los indicadores correspondientes a cada nivel, estableciendo métodos de cálculo enfocados en la eficacia, que garanticen instrumentos de medición viables y generen

información relevante sobre el desempeño, evitando confusiones o duplicidades entre estos.

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 S046, denominado “Alto Rendimiento”**, contó con **ocho 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 **ocho 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 **ocho 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**⁷. Es fundamental precisar que no todos los atributos se aplican a todos los elementos, pues se definió una vinculación fundamentada en la naturaleza de cada elemento evaluado.

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

⁷ La incorporación de estos cuatro atributos responde al cumplimiento de los Objetivos Específicos de la evaluación. Los *Términos de Referencia* establecen como mandato metodológico valorar rigurosamente en qué medida la gestión y los procesos operativos resultan eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de los fines trazados.

necesarios para ejecutar sus funciones.

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

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

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

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

Un grado **Muy Alto** o **Alto** indica que la política pública opera con

procesos dominados, estandarizados y debidamente normados.

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

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

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

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

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

Los Términos de Referencia establecen las directrices para llevar a cabo la descripción del ciclo operativo del programa presupuestario y el mapeo de sus procesos reales con las 8 etapas definidas en el **Modelo General de Procesos (MGP)**.

Con la misión de definir la equivalencia de procesos dentro del programa, haciendo posible la homogeneidad y comparabilidad para una mejor comprensión para los tomadores de decisiones.

La Comisión del Deporte de Quintana Roo otorgó la información soporte para el análisis de la presente evaluación, asimismo, posibilitó el desarrollo de entrevistas especializadas al personal sustantivo y con estrecha relación con los procesos establecidos, para contribuir al aseguramiento.

De acuerdo con lo establecido en la Tabla 1 (Anexo 1), se presenta la Matriz de Equivalencia de Procesos correspondiente al Programa Presupuestario S046 Alto Rendimiento, la cual está sido estructurada en estricto apego metodológico a los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos, incorporando una perspectiva de género transversal, examinando de manera secuencial los procesos sustantivos del programa:

1. Planeación
2. Difusión
3. Solicitud
4. Selección de personas beneficiarias

5. Producción de apoyos
6. Distribución de apoyos
7. Entrega de apoyos
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.

La Comisión del Deporte de Quintana Roo, es un organismo público relativamente nuevo, fue creado en el año 2023 y cuyo fin es el fortalecimiento de la cultura física y el deporte en la población quintanarroense, a través de programas y políticas públicas especializadas en la materia.

Previo a ser una Comisión, las atribuciones estaban en conjunto con el área de juventud, por lo que, con la dotación de autonomía desarrolló intervenciones estatales estratégicas, siendo una de ella, el Programa presupuestario S046 Alto rendimiento, con el objetivo de que las y los deportistas inscritos en el Registro Único del Deporte permanezcan en el práctica y entrenamiento de alto rendimiento, para contribuir al posicionamiento del Estado en los primeros lugares deportivos a nivel nacional.

Este programa posee un andamiaje normativo y operativo con mayor solidez, en virtud de que cuenta con Reglamento Interior y Manual de Organización de la Comisión, aunque éste aún pertenece a la Comisión de Juventud y Deporte, por lo que se recomienda realizar las actualizaciones correspondientes para contar con los instrumentos normativos relacionados exclusivamente a deporte.

Este ente posee una robusta estructura orgánica para atender sus

atribuciones, así como la operación del Pp S046, contando con cinco direcciones operativas: Dirección de Alto Rendimiento; Dirección de Cultura Física y Deporte; Dirección Interinstitucional y Comunicación Social; Dirección Administrativa y de Mejora Regulatoria; Dirección de Planeación y Desarrollo y de Archivos; y Dirección Jurídica.

Con fundamento en las Reglas de Operación el área que está a cargo del programa es la Dirección de Cultura Física y Deporte, no obstante, en la mecánica operativa establece la interacción de otras unidades con roles determinados:

1. Instancia ejecutora: la CODEQ a través de la Dirección de Cultura Física y Deporte;
2. Comité de Evaluación y Selección: integrados por representantes de las demás direcciones de la Comisión.
3. Instancia receptora: Despacho de la Presidencia de la CODEQ, de solicitudes de apoyo para personas físicas y morales.
4. Instancia ejecutora: la CODEQ a través de la Dirección de Promoción y Desarrollo del Deporte.

En ese sentido, es fundamental destacar que, la Dirección de Promoción y Desarrollo del Deporte, no se identifica en la estructura que otorgó la Unidad Responsable para el presente análisis, por ello, se recomienda revisar y actualizar la documentación correspondiente.

Cómo se indicó en el apartado de diseño, los tipos de población identificados presentan inconsistencias en su caracterización con fundamento

en el documento *MML-01 Definición del Problema* (CODEQ, 2025):

- Población potencial: 20,845 integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), validados por la CONADE
- Población objetivo: esta institución Deportiva tiene la capacidad de otorgar 739 estímulos, becas y apoyos a integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), validados por la CONADE.

Por ello, es susceptible de actualización para dotarlo de mayor focalización, pudiendo considerar para la potencial: deportistas integrantes del Registro Único del Deporte (RUD) y para la objetivo: deportistas integrantes del Registro Único del Deporte (RUD), validados por la CONADE, siendo la unidad de medida “integrante del RUD”.

Para la operación del programa, la CODEQ utiliza la tecnología, con presencia en los procesos de Planeación, Difusión, Producción de apoyos, Distribución de apoyos, Entrega de apoyos y el Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, aunque con ligero uso en la Solicitud y Selección de personas beneficiarias.

La mayoría de los procesos poseen elementos de consistencia al articular sus actividades sustantivas para cumplir con los insumos y hacer posible la implementación del programa.

El proceso de **Planeación** guarda consistencia con la normatividad establecida para cumplir en tiempo y forma⁸, al indicar tiempo y entregables

⁸ Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo.

puntuales para que la información sea registrada oportunamente en el SIPPRES, generando los insumos suficientes para pasar al siguiente proceso.

Respecto a la **Difusión**, presenta actividades de mejor interacción con áreas internas de la Comisión, así como mayor laxitud, es decir, la generación de contenidos se propone y pasan a aprobación para su posterior promoción, sin establecer de manera clara los canales de difusión que ordena la llegada de información a los usuarios finales.

La **Solicitud** presenta inconsistencias en relación a las Reglas de Operación, debido a que los canales por los que se reciben son variados y no en función de lo que establece la normatividad operativa.

La mecánica operativa presenta inconsistencias al incorporar de manera paralela la existencia de áreas internas que realizan funciones similares en la recepción y análisis de solicitudes para seleccionar a las personas beneficiarias de acuerdo con las (*Reglas de Operación, 2025, p. 539*).

Por lo que corresponde a la **Selección de personas beneficiarias**, se encuentra en función con dos aspectos relevantes, el primero relacionado a la permanencia o no de las personas beneficiadas en el ejercicio fiscal anterior, el segundo a los nuevos solicitantes, es decir, se da preferencia a los beneficiarios previos.

La **Producción de apoyos**, se da a través de la relación interinstitucional de la Instancia Ejecutora con el área administrativa interna y ésta a su vez, con la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN) para la suficiencia de recursos y transferencia a la Comisión, contemplando actividades

administrativas y de gestión para generar la disponibilidad requerida para dispersar los apoyos.

Los tipos de apoyos que contempla el programa, a través de la tecnología lucen eficientes (dispersión de recursos económicos), esto debido a que el proceso de **Distribución de apoyos** contempla pocas actividades administrativas para complementar la implementación de la política pública analizada, básicamente comprenden la preparación y validación de la documentación persona bancaria necesaria para fundamentar la transferencia de los apoyos.

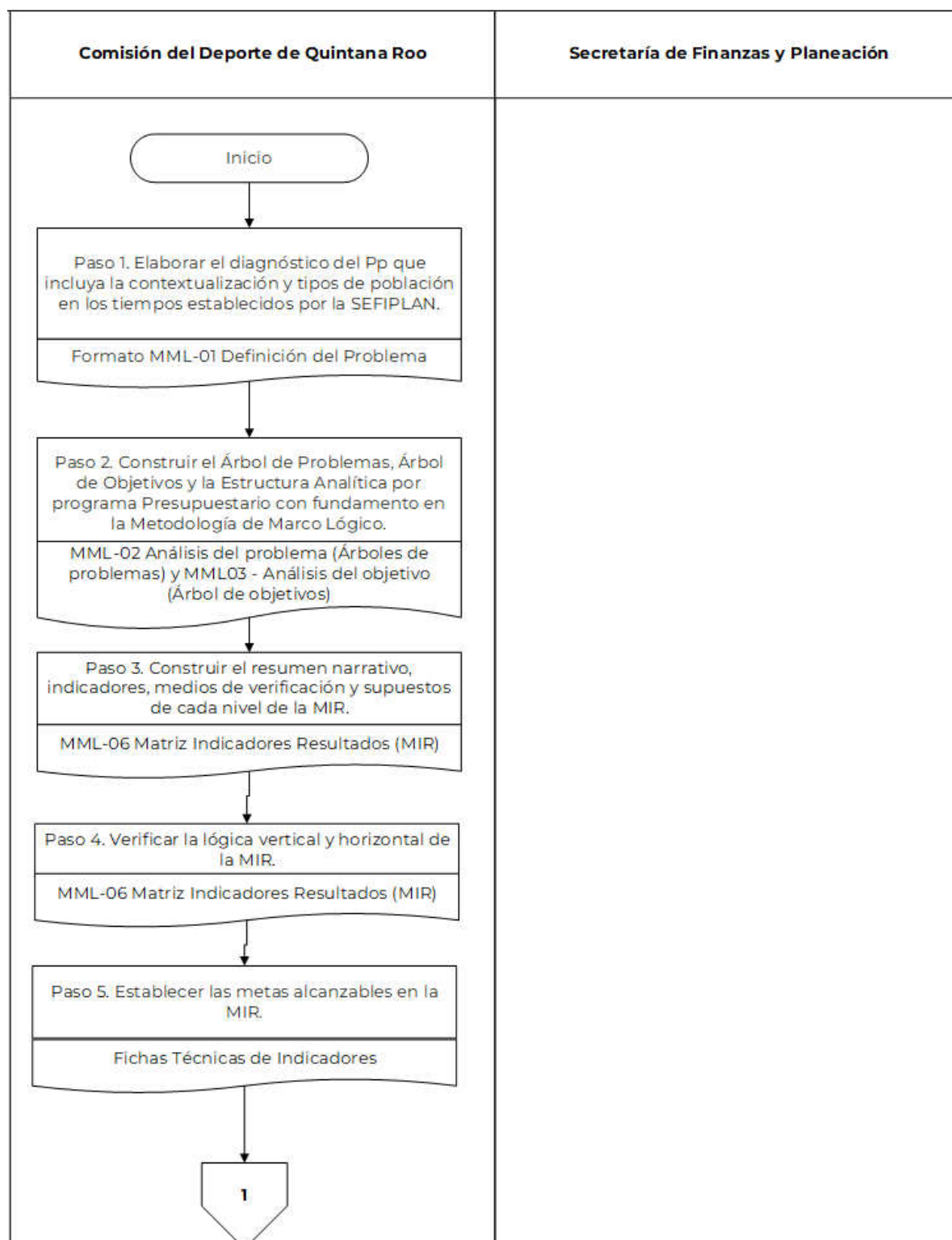
Esto en función de que, una vez que se tienen los recursos disponibles en la Comisión, la **Entrega de apoyos** se realiza a través de transferencias electrónicas a las cuentas bancarias de las personas seleccionadas como beneficiarias, previa validación de la documentación soporte.

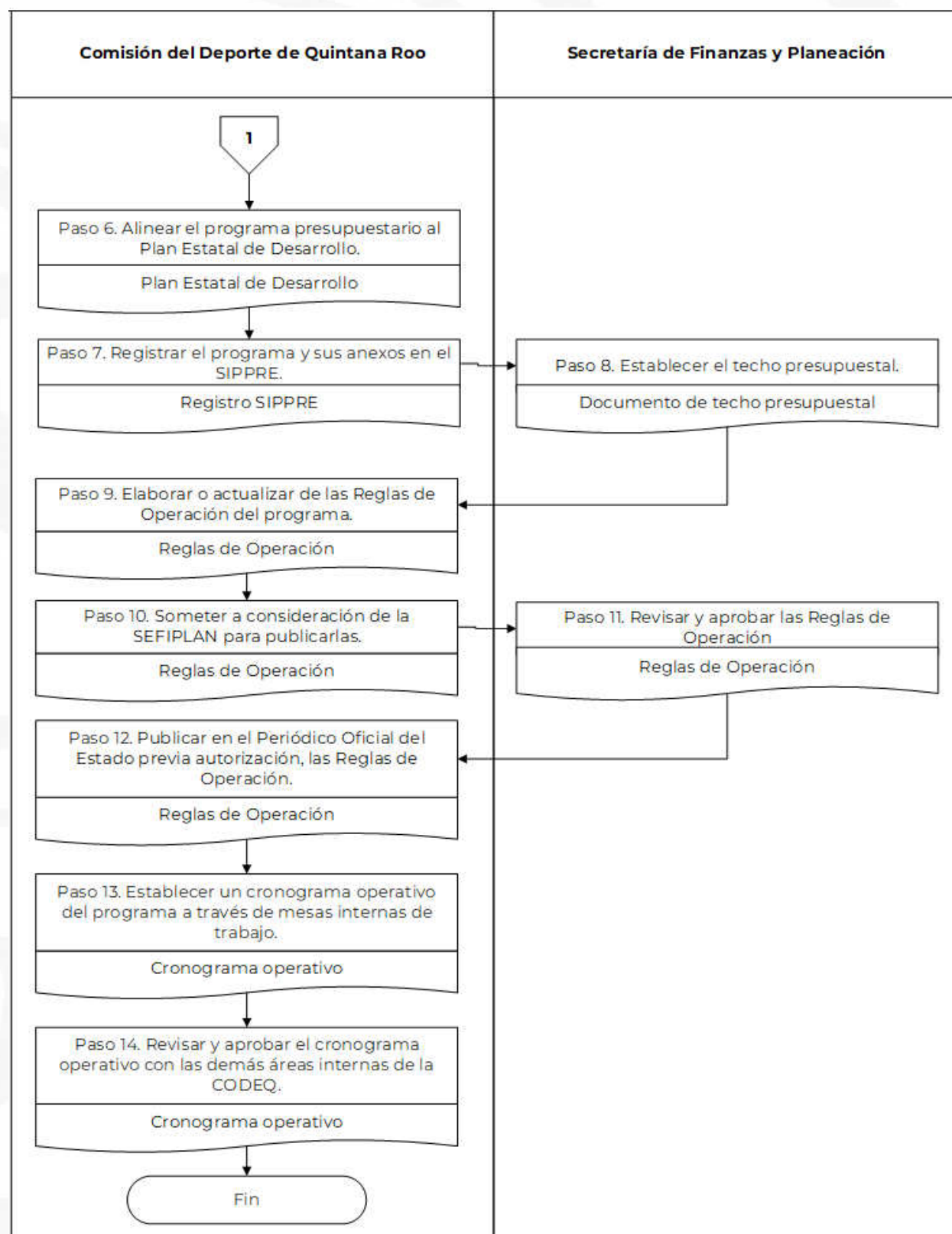
En relación al **Seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos**, el programa a través de la plataforma tecnológica denominada RedQ, mantiene una constante comunicación con los deportistas registrados previamente y las personas que reciben el beneficio en el ejercicio fiscal corriente, para conocer las apreciaciones o necesidades de manera continua.

Una mejora identificada se encuentra en el uso de la tecnología, con relación al registro de beneficiarios, su depuración y seguimiento, toda vez que, no se identificó la existencia de un Padrón de Beneficiarios, sino sólo bases de datos dependiendo de la modalidad de apoyo que otorga el programa, pudiendo generar duplicidades o errores al no sistematizar la información.

IV. 2 Flujogramas de los procesos

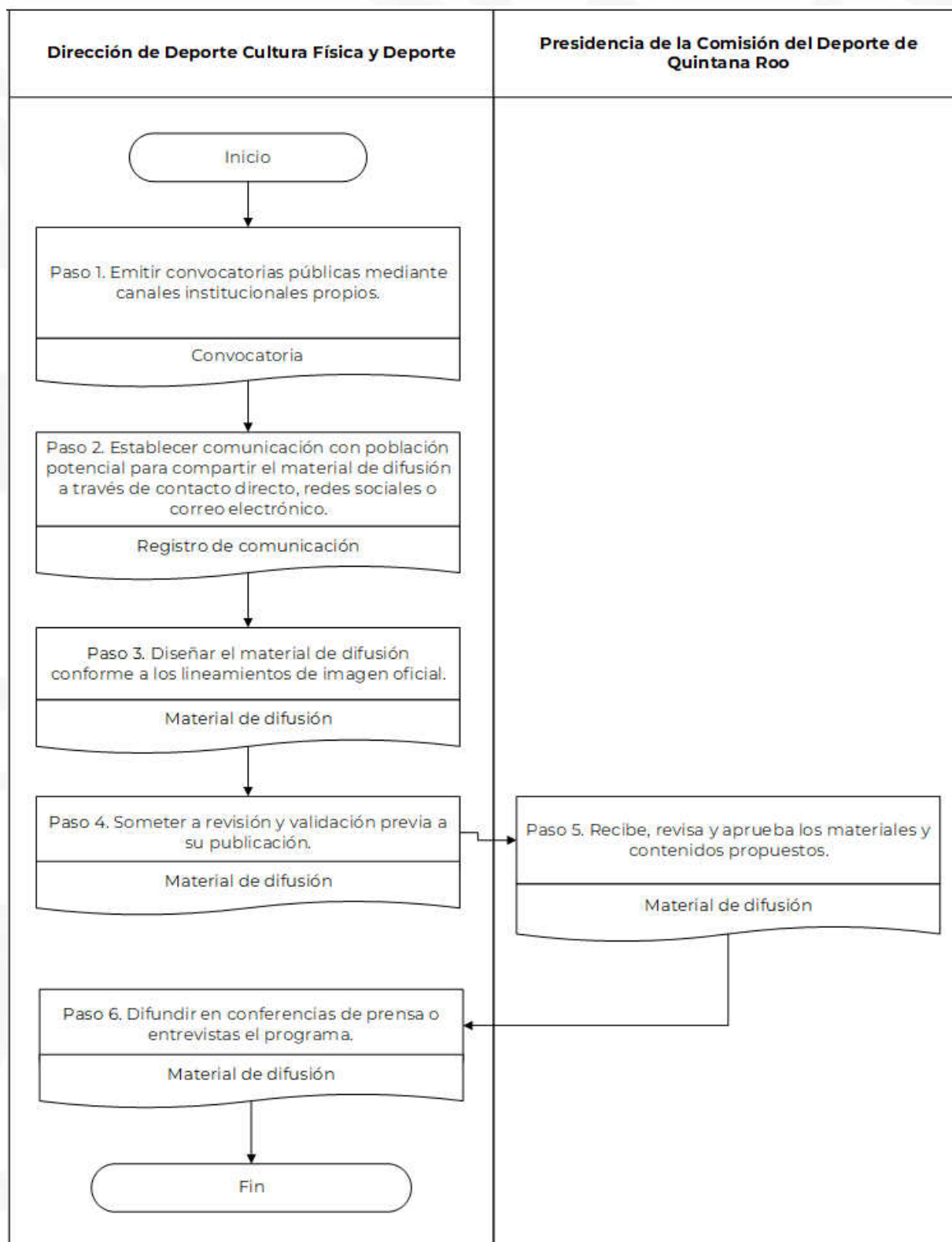
Figura 2. Planeación.





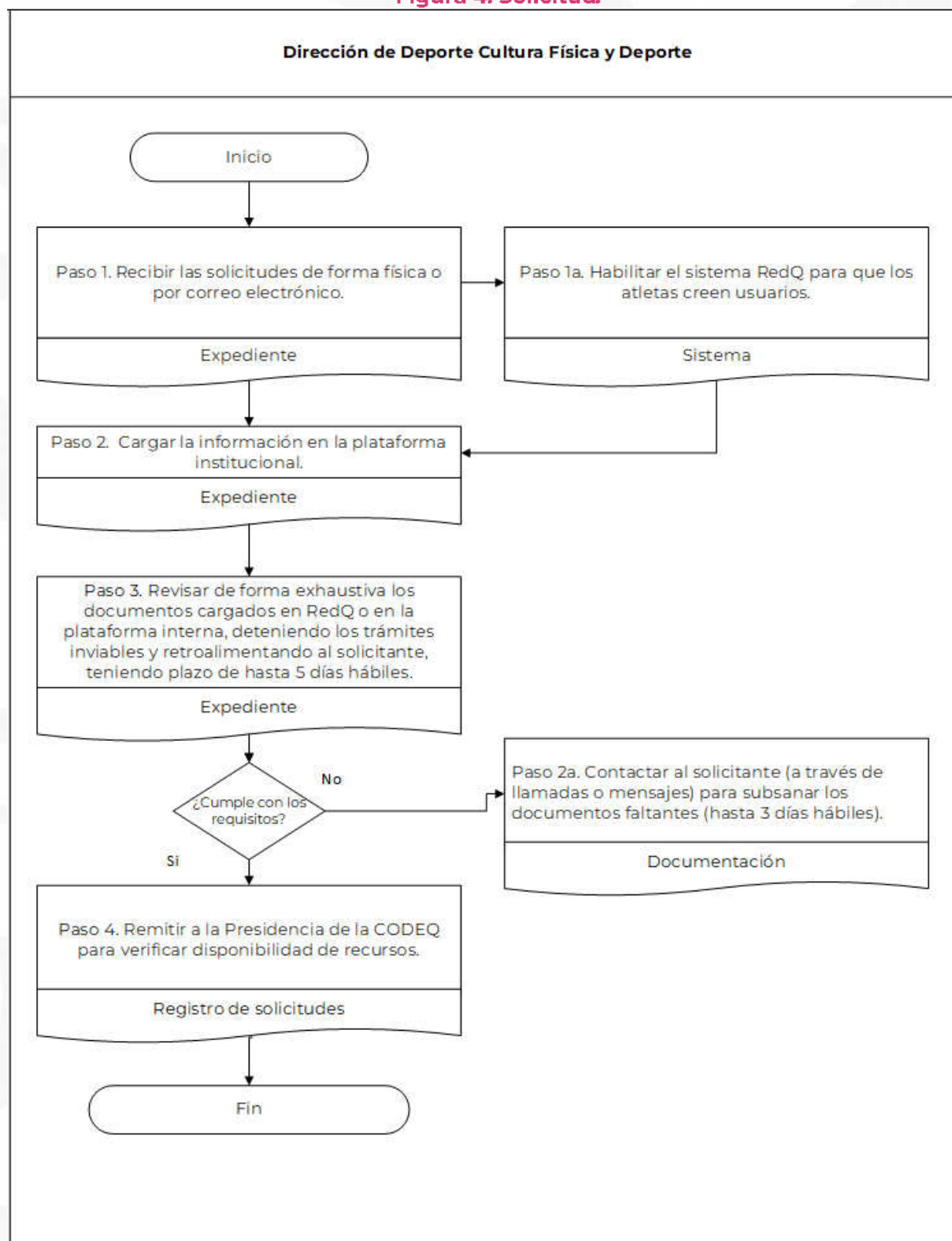
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Difusión.



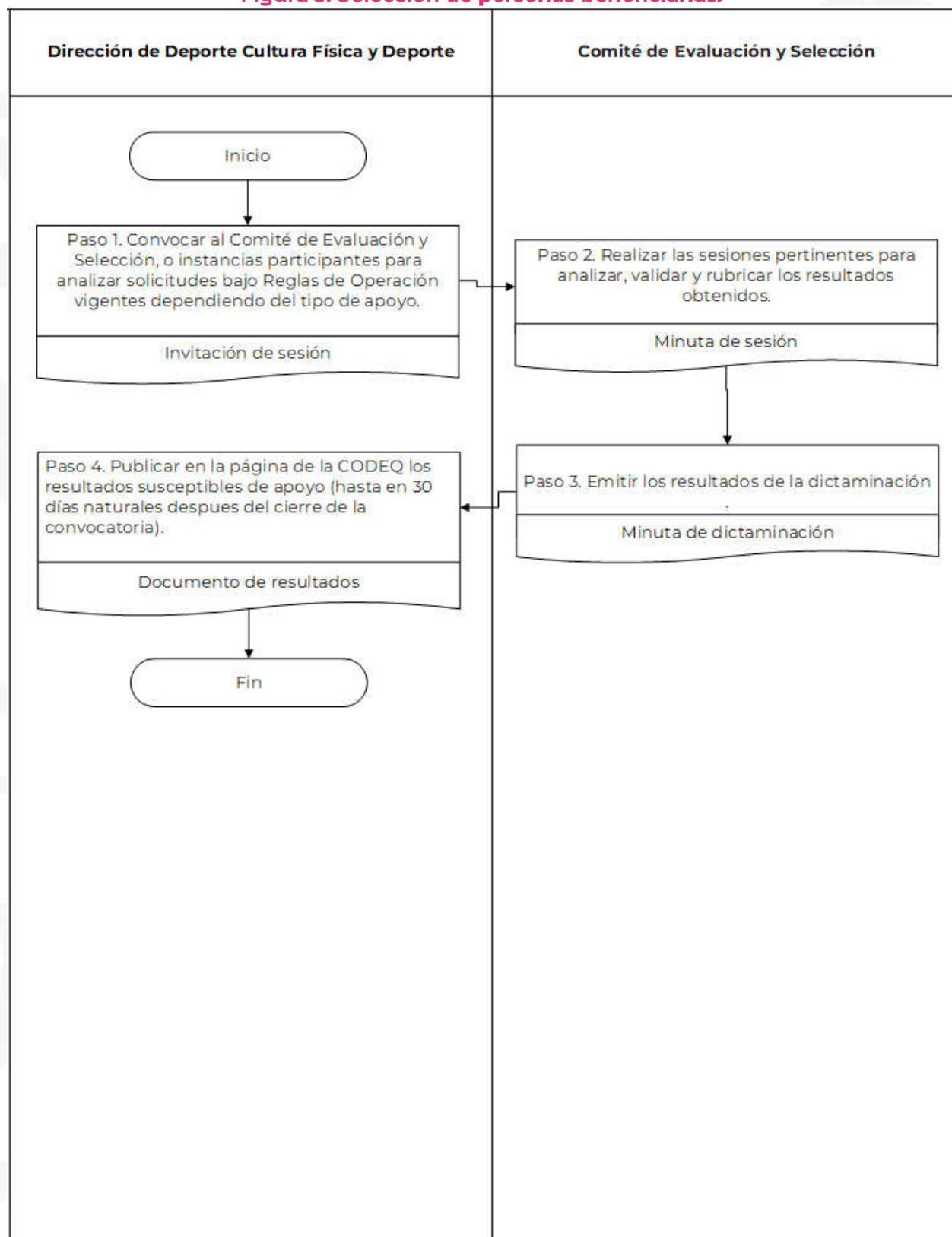
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Solicitud.



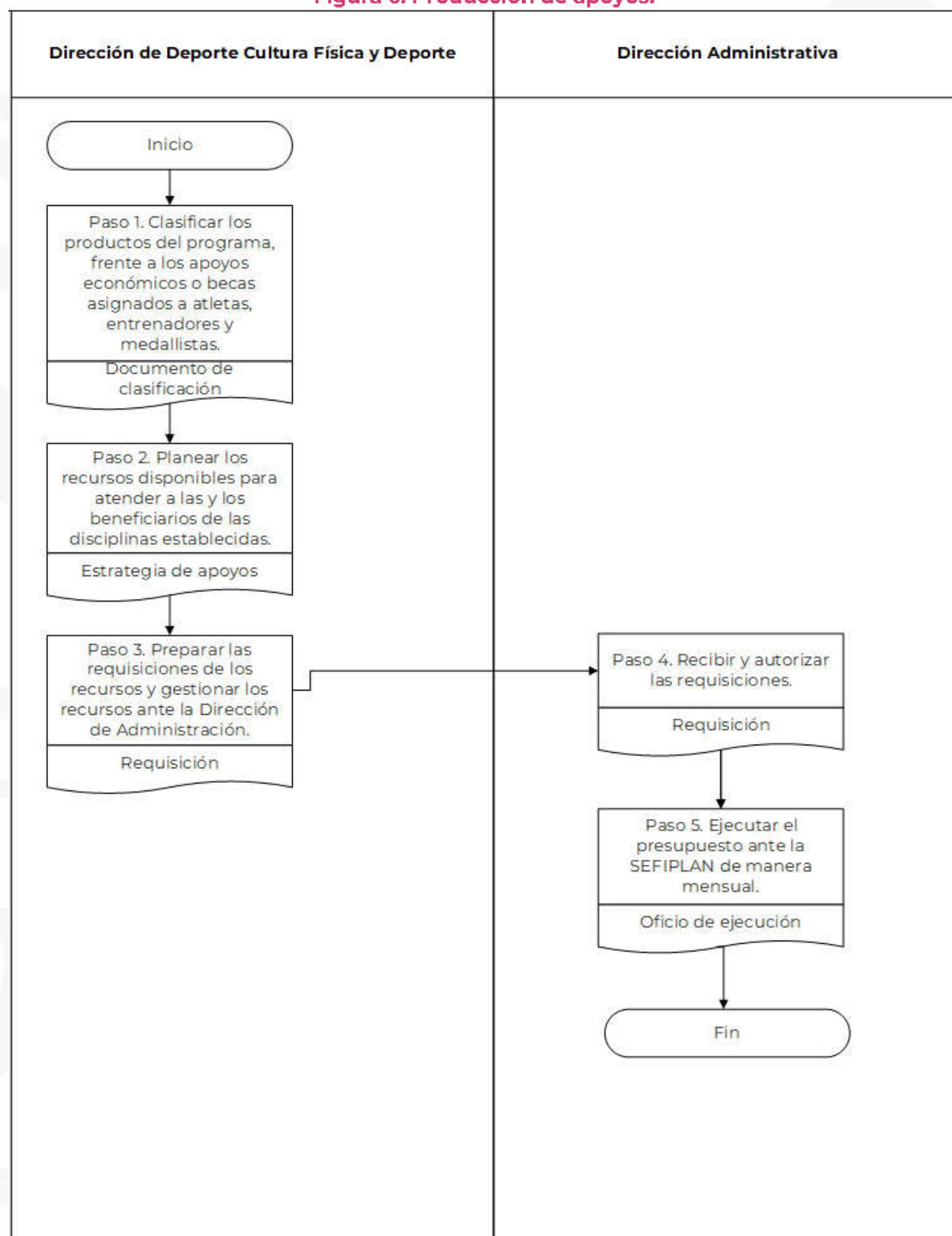
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Selección de personas beneficiarias.



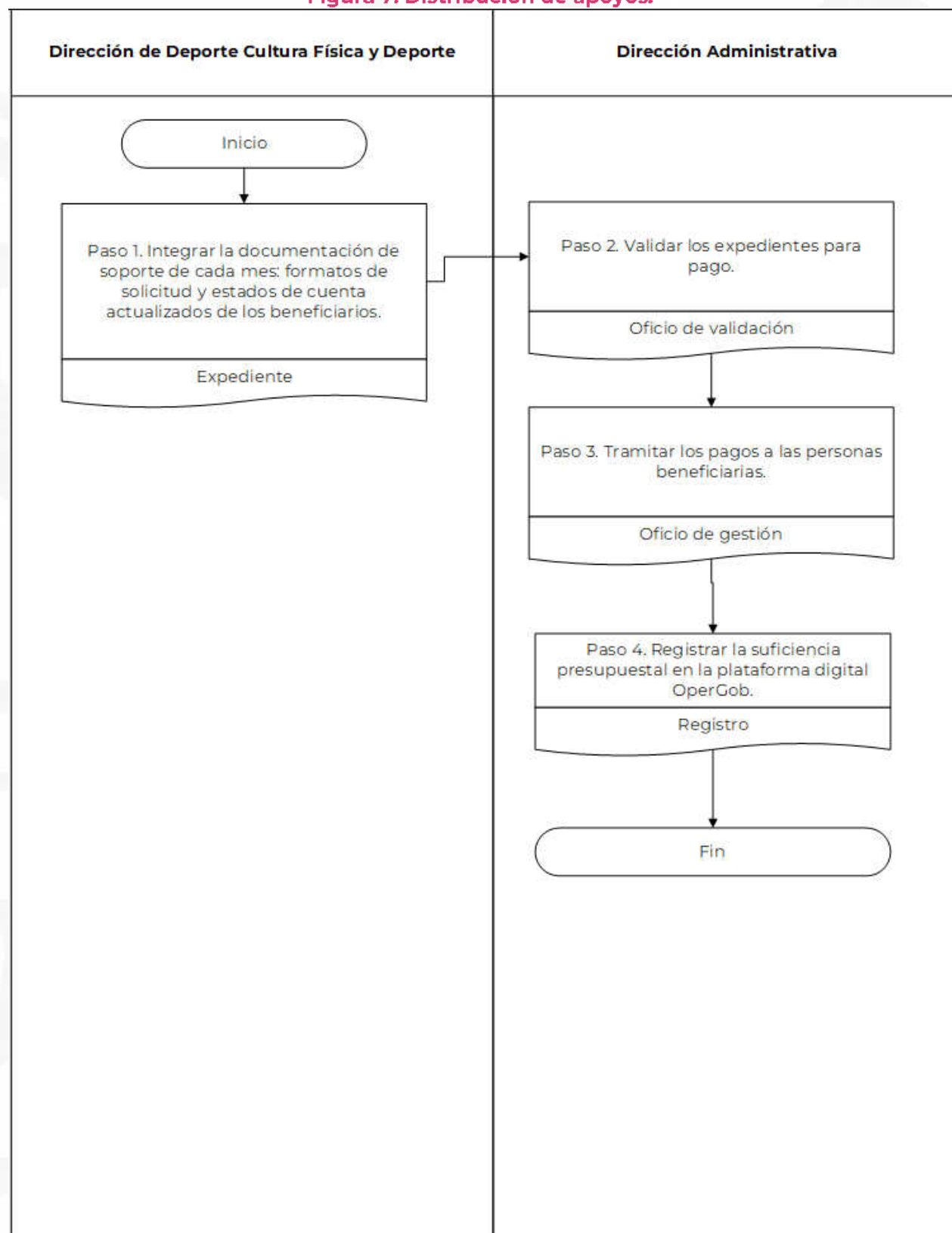
Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Producción de apoyos.



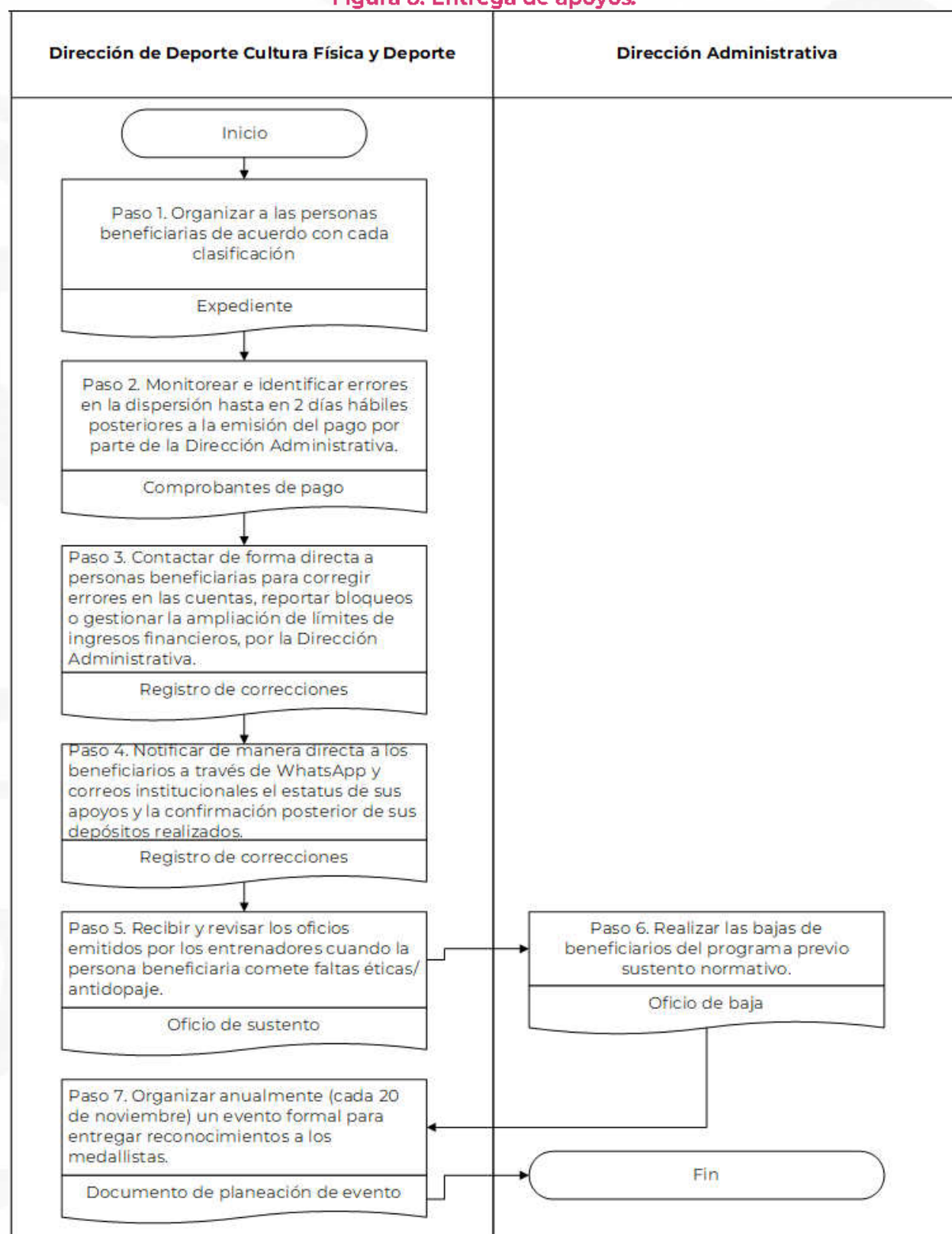
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Distribución de apoyos.



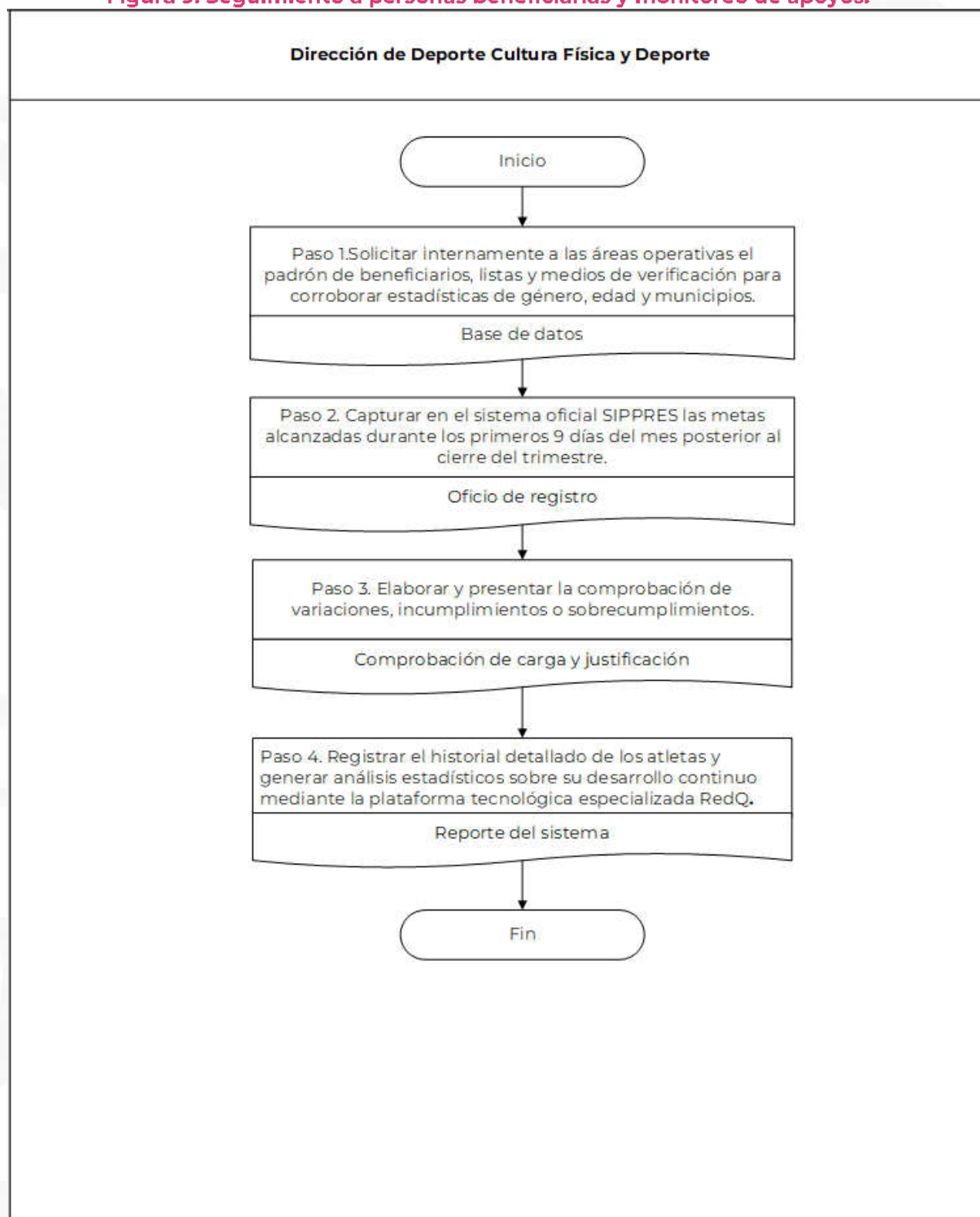
Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Entrega de apoyos.



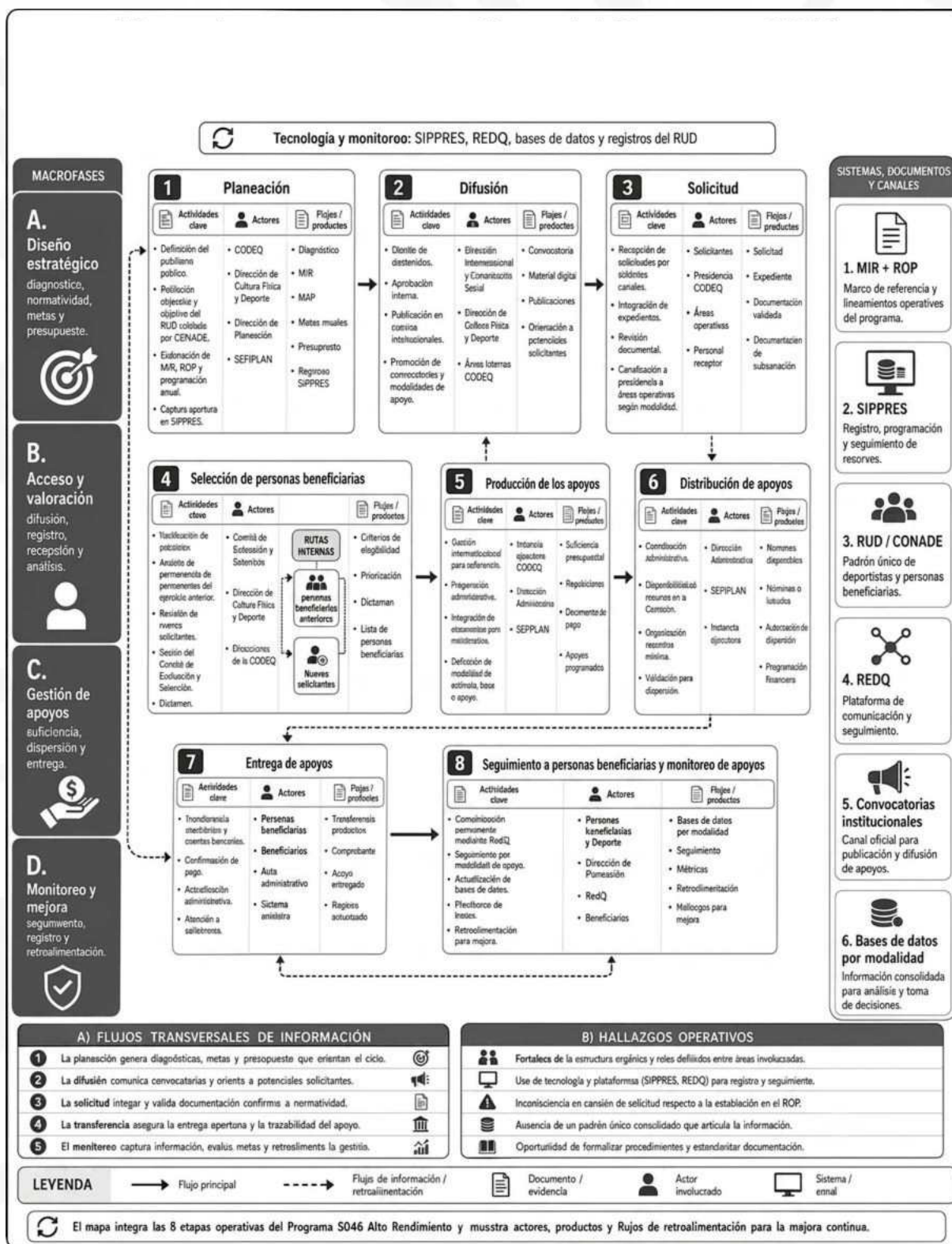
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Mapa de procesos del Programa S046.



Fuente: Elaboración propia.

IV. 3 Valoración Operativa

Se realizó la **Cédula de Valoración Operativa del Programa** (Anexo 2) mediante un análisis documental y entrevistas estructuradas al personal operativo o responsable del programa. La cédula contiene el análisis cualitativo de los ocho procesos del MGP correspondientes al Programa Presupuestario S046 Alto Rendimiento de la Comisión del Deporte de Quintana Roo.

Esto es posible mediante la aplicación de 11 criterios específicos, los cuales permiten indicar un valor, fundamentado sobre la consistencia operativa y el nivel de cumplimiento de los procesos analizados.

Descripción de Componentes e Involucrados. El análisis revela que la articulación entre los componentes y sus respectivas actividades, así como el grado de participación de los actores involucrados, presenta elementos que se pueden mejorar, principalmente lo relacionado con la mecánica operativa y las atribuciones de las áreas, para robustecer la operatividad.

Los componentes de la MIR guardan consistencia con el propósito, sin embargo, como se estipula en el apartado de diseño, las causas identificadas generan una variedad de opciones de apoyo relacionados con estímulos económicos.

Consistencia con Indicadores. La vinculación entre los indicadores de gestión y los procesos que permiten la operación del programa reflejan consistencia, sobre todo en la Distribución de Apoyos y Entrega de Apoyos, ubicando mejoras en la Difusión, Solicitud, Selección de personas beneficiarias y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.

Es un programa que a diferencia de los que entregan apoyos en especie, este lo hace con la dispersión de recursos en forma de apoyo, estímulo o beca (para deportistas o entrenadores), y en menor medida financia actividades de capacitación o formación, permitiendo que su gestión esté más relacionada con trámites administrativos y no con funciones sustantivas en campo.

En la MIR se establecen siete componentes: C01- Estímulos a deportistas ganadores de medalla de los nacionales CONADE garantizados; C02 - Estímulos a deportistas destacados en eventos internacionales; C03 - Estímulos a entrenadores de la transformación otorgados; C04 - Nivel académico en deportistas inscritos en los Centros de Alto Rendimiento; C05 - Estímulos a los deportistas pertenecientes a las asociaciones deportivas otorgados; C06 - Actualizaciones y profesionalizaciones en personal técnico para la atención de deportistas otorgadas; C07 - Programa de estímulos de excelencia deportiva a ganadores del premio estatal del deporte en años anteriores implementado, sin embargo, en las Reglas de Operación se atienden cinco, ya que los relacionados con profesionalización y nivel académico no se aparecen, sin fundamentar cómo se atienden.

Límites de procesos. Respecto a los límites de cada proceso, es accesible la identificación en la Planeación, Solicitud, Selección de personas beneficiarias y Entrega de apoyos, teniendo menos precisión la Difusión, Producción y Distribución de apoyos, así como el Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, toda vez que es un programa de larga duración durante el año, considerando que las ministraciones de los apoyos son mensuales durante el ejercicio fiscal.

Insumo – tiempo. Tiene mayor consistencia en la Planeación por el marco normativo que lo regula, Solicitud por los tiempos que se establecen en las Reglas de Operación y Convocatoria y en la Entrega de Apoyos, por la ejecución de recursos económicos que siguen con calendario de ejercicio del presupuesto.

Insumo – personal. Los procesos son consistentes, en virtud de que la CODEQ posee una estructura orgánica robusta para cumplir con los objetivos y tiempos establecidos, no obstante, si este personal se estructura con manuales de organización y procedimientos la eficiencia y la obtención de resultados sólidos.

Insumo – financiero. Es adecuado para el programa en su conjunto, considerando los procesos sustantivos, ya que durante 2025 tuvo un presupuesto pagado por 18 millones 596 mil 215 pesos 02/100, lo cual pudo atender a la población beneficiaria.

Insumo – infraestructura. Esta permite a la CODEQ operar de manera adecuada el programa S046, considerando los bienes muebles e inmuebles, así como el equipamiento tecnológico, en función de que el programa otorga apoyos vía transferencia de recursos de forma electrónica, por lo que no es necesario un despliegue de infraestructura para operar.

Articulación de productos. Derivado de la revisión de la información, es eficiente en función de que en este programa se considera productos a los recursos que la CODEQ dispersa a través de las plataformas bancarias, sin embargo, para llegar esta etapa es necesario realizar de manera consistente los procesos previos de planeación, solicitud y Selección de personas beneficiarias.

Sistemas de información. Utiliza dos plataformas principalmente, el SIPPRES para la planeación programación y seguimiento del gasto, y la RedQ, para el seguimiento a beneficiarios y deportistas del Estado, sin embargo, para la integración del Padrón de Beneficiarios no se identifica alguna similar, entregando bases de datos de beneficiarios al respecto.

Coordinación institucional. La evidencia documental y de campo indica que sí posee coordinación interinstitucional, aunque acotada, básicamente con la Secretaría de Finanzas y Planeación (para los procesos de planeación, producción de apoyos, distribución de apoyos y entrega de apoyos), así como con el Despacho de la persona titular de la Gobernatura para realización de evento de entrega de apoyos.

Pertinencia territorial. Está en función de lo establecido en las Reglas de Operación, estableciendo que pueden participar personas de todos los municipios, en caso de ser beneficiarias, los apoyos a través de transferencias pueden llegar a sus beneficiarios de manera eficiente.

Importancia estratégica. Todos los procesos analizados en el programa son necesarios, otorgándole la clasificación de ser una intervención pública estratégica, ya que atiende a la población con actividades deportivas, pero con enfoque en el alto rendimiento, con eso, no solo incentiva a mantener una vida sana y con prevención de enfermedades, sino estimula las capacidades físicas y mentales de las personas profesionales en alguna disciplina deportiva en la entidad.

Satisfacción de personas beneficiarias. La medición de la satisfacción de las personas beneficiarias es una debilidad, toda vez que el personal en las entrevistas indicó que no se les da un seguimiento puntual.

De forma conjunta, el programa posee criterios que hacen posible la consistencia de los procesos, destacando los que presentan mayor oportunidad de mejora son la difusión, la Selección de personas beneficiarias y el Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.

Cuellos de botella. De acuerdo con las entrevistas realizadas y la información documental disponible, los principales obstáculos o barreras que se presentan en la operación del programa se encuentran en la Producción de apoyos, considerando actividades interinstitucionales internas entre la Instancia Ejecutora y el área administrativa, y de esta con la SEFIPLAN, para la suficiencia, adquisición y transferencia de recursos a la CODEQ.

IV. 4 Grado de Consolidación Operativa del Programa

De conformidad con el enfoque metodológico que mide el grado de madurez institucional y operativo, se determinó la consolidación que contemplan las seis variables más importantes en relación al Anexo 3.

- **Normatividad:** El conjunto de leyes, reglas y estructuras institucionales que rigen el funcionamiento del programa y garantizan sus mecanismos de control.
- **Conocimiento del programa:** El dominio técnico y práctico que el personal operativo posee sobre el diseño, lineamientos y objetivos del programa.
- **Estandarización de procesos:** La implementación de manuales o mecanismos uniformes orientados a resultados.

- **Monitoreo:** El seguimiento periódico y estructurado de los indicadores y metas establecidos para facilitar la toma de decisiones.
- **Mejora continua:** Las herramientas de retroalimentación diseñadas para perfeccionar la ejecución del programa.
- **Medios de verificación:** El conjunto de evidencias y fuentes de información confiables y objetivas.

En el Anexo 3 se indican los hallazgos y recomendaciones puntuales y se asigna el valor cualitativa y cuantitativa para la integración de la valoración final del Programa presupuestario S046.

Por lo que, **la consolidación de los procesos del Programa S046 se colocó en un nivel mediano (63.3%).**

Normatividad. La CODEQ es un área que surge de división administrativa entre deporte y juventud, por lo que la normatividad está sujeta de actualización aún, esto debilita el marco normativo vigente y al mismo tiempo traslada riesgos operativos al no contar con manuales de organización y procedimientos propios.

Conocimiento del Programa. En función de las entrevistas realizadas a las y los servidores públicos relacionados o encargados del programa, se refleja un grado de conocimiento operativo basado en la experiencia y no es documentación de operación, salvo algunos procesos que sí están plenamente normados.

Estandarización operativa. La homologación de actividades y procedimientos se observa en el proceso de Planeación, los demás funcionan

de manera particular en virtud de la naturaleza del programa de dispersar recursos económicos a través de transferencias electrónicas.

Monitoreo. Con la información proporcionada es posible dar seguimiento a los beneficiarios de los programas a través de la plataforma RedQ, manteniendo comunicación no solo con beneficiarios del año corriente, sino de años previos de acuerdo citado en las entrevistas.

Mejora continua. Es un atributo que este programa posee, debido al uso de sistemas o plataformas como el SIPPRES y RedQ, no obstante, en los procesos de Difusión y Selección de personas beneficiarias es fundamental fortalecer la mejora continua.

Medios de verificación. El análisis respectivo indica que son suficientes para fundamentar los resultados de los indicadores del programa, en función de que los que pertenecen a niveles estratégicos están dados por la CONADE y los de gestión por la CODEQ.

Los procesos reflejan cierta consistencia en la operación del programa, haciendo recomendaciones de mejora en la difusión, la Selección de personas beneficiarias y el seguimiento a beneficiarios, además de actualizar las Reglas de Operación con una mecánica operativa definida.

IV. 5 Síntesis del análisis de procesos

Este análisis de procesos a través de la **Cédula de Valoración Operativa** muestra que el Programa presupuestario S046 posee una base metodológica y operativa con un nivel mediano de consistencia, toda vez que existen procesos con mejoras sustantivas.

Respecto a los componentes de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), se detectó que se alinean con su propósito central, y los indicadores de gestión reflejan un seguimiento oportuno, particularmente en los procesos de Distribución y Entrega de Apoyos.

Esta mediana solidez operativa, se debe en parte de la insuficiente normatividad interna que fundamente las funciones y procedimientos dentro de la CODEQ; asimismo, está respaldada por una medición objetiva basada en 11 criterios específicos de cumplimiento, otorgando recomendaciones que fortalezcan no solo la operación del programa, sino su diseño e impacto.

Al funcionar esencialmente como un mecanismo de dispersión de recursos (estímulos, becas y recursos económicos para deportistas y entrenadores) y por otro lado, con un esquema enfocado en la capacitación o formación, la gestión institucional está enfocada en trámites administrativos internos e interinstitucionales. Por lo que los procesos de Producción de Apoyos, Distribución de apoyos y Entrega de apoyos, están íntegramente relacionados.

Las Reglas de Operación tienen un papel preponderante en la implementación del programa, ya que tienen la capacidad de facilitar u obstaculizar, en este caso, facilita las actividades en pasos fundamentales, no

obstante, deja endeble el proceso inicial: la Solicitud, porque en la operación las solicitudes se reciben por canales no establecidos en las Reglas, sino por medios informales como redes sociales.

Asimismo, aunque se hace uso de tecnología para desarrollar la política pública, no es suficiente, estando presente en los procesos de Planeación y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, a través de las plataformas SIPPRES y RedQ, respectivamente.

Para consolidar la efectividad de la intervención pública no basta con mantener la eficiencia en el flujo financiero – presupuestal de los apoyos, sino una actualización normativa y de procedimientos que optimice las primeras etapas de la cadena (Difusión, Solicitud y Selección de personas beneficiarias) y robustece al Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, principalmente.

IV. 6 Recomendaciones del análisis de procesos

Para impulsar la madurez operativa del programa, se emiten las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1. Adaptar y publicar el Manual de Organización de la CODEQ, estableciendo de manera clara las áreas y sus atribuciones para un funcionamiento adecuado, toda vez que la Unidad Responsable continúa ocupado el Manual de la Comisión de Juventud y Deporte de Quintana Roo, siendo que en la actualidad ya no tiene la facultad directa de atención a la juventud, sino a toda la población.

Recomendación 2. Elaborar y publicar el Manual de Procedimientos de la CODEQ, que delimite los procedimientos sustantivos de las distintas áreas de la Unidad Responsable del programa; en este marco, se podrán incluir las actividades vinculadas al programa presupuestario S046, fortaleciendo consistentemente los procesos de difusión, solicitud, Selección de personas beneficiarias y el seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de programas.

Recomendación 3. Actualizar las Reglas de Operación en virtud del fortalecimiento del diseño del programa previamente citado, no solo incorporando los tipos de población adecuados, sino otorgarle consistencia a la mecánica operativa, citando a las áreas administrativas y operativas roles claros y de acuerdo con sus atribuciones, mitigando posibles confusiones para las y los solicitantes o personas beneficiarias.

Recomendación 4. Simplificar las modalidades de solicitud y opciones de apoyo (estímulos, becas, etc), en función de que un estímulo funcione de forma similar que una beca en la marco del programa, así como redefinir la participación de personas físicas y morales, así como de menores de edad, homologando requisitos y criterios de selección.

Recomendación 5. Establecer canales de solicitud de apoyos y comunicación institucionales, supliendo la facilidad de llevar estos procesos por medios informales como redes sociales o mensajería móvil.

Recomendación 6. Mejorar la implementación y articulación de plataformas tecnológicas para cumplir las actividades previstas en los procesos, coadyuvando a la integración del Padrón de Beneficiarios que consolide una medición multianual del impacto generado en la población objetivo.

V. Matriz de análisis de género

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

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

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

En el apartado de diseño, se realizó una serie de recomendaciones que mejoran el diagnóstico, y también, incorporan información y estadística sobre género.

A través de la metodología establecida se llevó a cabo una verificación estructurada a cada proceso del Modelo de Gestión por Procesos (MGP) delimitado en los Términos de Referencia aplicables, identificando las carencias o probables brechas de género que inciden en el Programa Presupuestario S046. Alto Rendimiento.

Se observa una ausencia estructural en evidencia documental, que visibilice las brechas de género que afectan a la población femenina en el ámbito deportivo del estado.

Esta carencia se refleja en los instrumentos normativos y de planeación del programa; consecuentemente, ni la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) ni las Reglas de Operación (ROP) incorporan información estadísticas o metas que mitiguen las desigualdades en el sector.

Respecto a los elementos de difusión son acotados y no incorporan alguna estrategia con enfoque de género, esto debido a que se propone el contenido y se valida por un ente superior, para verificar la congruencia con el diseño institucional y corregir posibles errores.

La normatividad vigente no limita la solicitud de apoyos a mujeres de manera específica, ya que las Reglas de Operación son abiertas para que las y los participantes cumplan los requisitos correspondientes y aseguren su participación, por lo que no se identifica un enfoque de género.

Los criterios de selección no generan sesgos, pero si pueden propiciar barreras al no establecer criterios de género, es decir, para que aquellas mujeres que quieran participar y tengan limitaciones por su sexo; por ello, se

vuelve relevante la consideración de incorporar criterios de paridad para asegurar una cantidad mínima de participación de mujeres.

En relación a los apoyos, estos son recursos económicos ministrados de manera electrónica a la población beneficiaria, por lo que no se indica en las Reglas de Operación algún criterio que permita la diferenciación en razón de género.

Las actividades consideradas en la producción de apoyos, son de índole interno y administrativas con fundamento en la normatividad aplicable, por otro lado, la gestión de recursos para dispersarse no permite visualizar alguna barrera que afecte a las mujeres de manera directa.

En ese sentido, a reserva de los apoyos enfocados en la capacitación o niveles de educación, los demás apoyos son recursos que se dispersan de manera electrónica a las personas beneficiarias, no generando alguna limitación para el acceso de las mujeres en la entrega de los apoyos.

Asimismo, las bases de datos generadas en el registro, Selección de personas beneficiarias y entrega de apoyos, los datos están disponibles por edad, sexo, ubicación y demás datos personales, por otro lado, poseen la plataforma RedQ, para dar seguimiento a las personas beneficiarias y no beneficiarias pero registradas.

Esto permite inferir el uso y aplicabilidad de la tecnología en los procesos del programa, con la recomendación de consolidar y articular su uso en la mayoría de las actividades sustantivas.

Con ello, el nivel de consistencia en la incorporación del enfoque de género en cada proceso, es limitado, dando paso a la oportunidad de actualizar

los instrumentos normativos u operativos para sumar a la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres con este programa.

V.1 Grado de Transversalización de la Perspectiva de Género

En continuación con lo anterior, se incorpora un análisis de **transversalización de la perspectiva de género** en la operación del Programa, el cual se examina a través de la presencia y cumplimiento de **cuatro dimensiones** institucionales (anexo cinco). Estos elementos evaluados son: el **diagnóstico con enfoque de género**, la infraestructura de un **padrón desagregado** por sexo, la existencia de **acciones afirmativas** y el diseño de los **indicadores de la MIR**⁹.

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

⁹ El diseño metodológico de la Cédula de Valoración (anexo 5) es de elaboración propia de la instancia evaluadora, con base en los parámetros de análisis institucional del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES, 2020) y las directrices de la guía sobre transversalización de la perspectiva de género en la producción estadística de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024).

puntos.

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

Con esta información, el grado de transversalización de la perspectiva de género del Programa presupuestario S046 Alto Rendimiento, muestra un nivel de madurez **bajo equivalente al 12.5 por ciento**.

Diagnóstico con enfoque de género. Con la base en la información disponible para el análisis, la intervención no considera un enfoque de género, que incluya datos y estadísticas sobre la población femenina que vive el problema, permitiendo contextualizar y destacar la problemática a la que se enfrenta cada sexo.

Padrón Desagregado. El programa no cuenta con un padrón integrado que desagregue la información por sexo o edad, sin embargo, posee bases de datos de los beneficiarios (según modalidad de apoyo) a través de las cuales es posible conocer el sexo de las personas beneficiarias. De manera consecuente, utiliza la plataforma RedQ para mantener una comunicación efectiva con quienes recibieron apoyo, obteniendo información desagregada.

Acciones afirmativas u operación inclusiva. Tanto en la documentación de planeación como en las Reglas de Operación, no se hallan evidencias sobre la incorporación de acciones afirmativas en materia de género.

Indicadores de género en la MIR. Ninguno de los indicadores integrados en la MIR tiene enfoque de género o es exclusivo en la materia, ya que están enfocados en medir los apoyos otorgados (becas y estímulos), principalmente.

V.2 Síntesis del análisis de género

En función del análisis realizado sobre la madurez de género en el programa, se afirma que éste se ubica en el 12.5 por ciento, es decir, Bajo; en razón de que posee parcialmente un criterio: Padrón Desagregado por Sexo.

El diagnóstico no posee elementos acerca del enfoque de género o que coadyuven a fomentar la igualdad sustantiva, ya que los datos contextuales de la problemática en general, sin particularizar la forma en como impacta en la población femenina.

Si bien el programa cuenta con normatividad de administración y operación con los elementos solicitados, no así con protocolos de paridad, criterios o mecanismos que contribuyan a la incorporación y sostenibilidad del enfoque dentro del programa.

Por otro lado, la naturaleza de los apoyos que se otorgan, no permite desarrollar una articulación compleja en todos los procesos, porque solo se limita a la dispersión de recursos en forma de estímulos y becas, sin embargo, puede analizarse la posibilidad de incorporar acciones afirmativas en los tipos de apoyo.

El deporte históricamente ha estado dominado por la población masculina, por ello, es imprescindible la incorporación de métodos que aseguren la participación activa de las mujeres, no solo como solicitantes, sino como beneficiarias reales, impulsado su rendimiento deportivo en la búsqueda de nuevos retos.

V.3 Recomendaciones en materia de género

Con el objetivo de que esta política pública posea un enfoque de género en la administración y operación, se emiten las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1. Incorporar el enfoque de género en el Diagnóstico del Programa, definiendo claramente en los tipos de población, integrándose a la MIR y Reglas de Operación correspondientes, definiendo incluso, previo análisis de la CODEQ, alguna cuota de población beneficiaria con este enfoque.

Recomendación 2. Diseñar material de difusión con enfoque de género o exclusivo para las mujeres que practican deporte y no hayan sido beneficiadas previamente.

Recomendación 3. Integrar la perspectiva de género en los criterios de priorización, ya sea en el diseño del formato de solicitud o de manera explícita en las condiciones de elegibilidad para la Selección de personas beneficiarias dentro de las Reglas de Operación.

Recomendación 4. Fortalecer la plataforma o base de datos de Selección de personas beneficiarias y previa evaluación de la CODEQ, explorar la incorporación de criterios para definición de personas beneficiarias con enfoque de género.

Recomendación 5. Valorar el establecimiento de opciones de apoyo con enfoque de género, como cuota adicional por salud femenina, chequeos médicos o acceso a otro servicio especializado.

Recomendación 6. Considerar algún protocolo con enfoque de género, en situaciones como cuando la transferencia de los recursos no llega a tiempo, es rechazada o inválida por cuestiones inherentes a la mujer beneficiaria, que

le permita mitigar el posible uso de ese apoyo.

VI. Hallazgos y resultados

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

Como resultado del ejercicio de evaluación, se emitieron **21 recomendaciones** para orientar la mejora de la intervención, las cuales cumplen con **seis criterios de calidad**: en primer lugar, **Relevancia**, enfocándose en la atención de problemáticas sustantivas del Programa; **Viabilidad**, para ejecutarse de manera factible con los recursos financieros, humanos, tecnológicos y de tiempo disponibles; **Claridad**, de modo que la propuesta define con precisión la acción requerida y el actor responsable de su ejecución; **Pertinencia** con la realidad operativa del Programa; **Enfoque a resultados**, orientado a generar un impacto directo en el cumplimiento de las metas e indicadores de desempeño; y **Perspectiva de género**, para identificar y mitigar las brechas de acceso, asimetrías de tiempo o cargas de cuidado que afecten diferenciadamente a la población.

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

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

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

Cuadro 8: Recomendaciones.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
1. El Diagnóstico no integra adecuadamente datos actuales, tipos de población, fundamento teórico sobre la intervención.	Actualizar el diagnóstico situacional, definiendo claramente las causas y efectos en el Árbol de Problemas, ya que se observa una posible duplicidad con respecto a insuficientes apoyos que aparece en varias causas aunque con diferente enfoque, dejando fuera a otras posibles como: el desinterés de los atletas o los resultados de competencias nacionales.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación, Desarrollo y de Archivos/ Dirección de Alto Rendimiento	No aplica.
2. No se detecta la metodología para la cuantificación y actualización de los tipos de población.	Diseñar la metodología que establezca los criterios para la definición, identificación y cuantificación de los tipos de población, contemplando aspectos para su caracterización, delimitación y evolución, otorgando mayor consolidación al programa.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación, Desarrollo y de Archivos/ Dirección de Alto Rendimiento	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
3. La MIR refleja la inconsistencia detectada en los Árboles de problema y Objetivos, en relación al problema y a la traducción de causas directas e indirectas a Componentes y Actividades.	Actualizar la MIR en función de las modificaciones al Árbol de Problemas, evitando posibles duplicidades u omisiones de algunas relevantes y traduciendo de manera adecuada las causas directas e indirectas a componentes y actividades, así como los supuestos que no son externos al programa.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación, Desarrollo y de Archivos/ Dirección de Alto Rendimiento	No aplica.
4. La estructuración actual de los indicadores es mejorable en su consistencia y definición.	Redactar de manera clara los indicadores correspondientes a cada nivel, estableciendo métodos de cálculo enfocados en la eficacia, que garanticen instrumentos de medición viables y generen información relevante sobre el desempeño, evitando confusiones o duplicidades entre estos.	Normativa / Diseño	Media	Dirección de Planeación, Desarrollo y de Archivos/ Dirección de Alto Rendimiento	No aplica.
5. La CODEQ al ser un área relativamente nueva no cuenta con normatividad interna de	Adaptar y publicar el Manual de Organización de la CODEQ, estableciendo de manera clara las	Organizacional	Media	Dirección de Alto Rendimiento	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
organización que define las atribuciones y funciones de las unidades administrativas.	áreas y sus atribuciones para un funcionamiento adecuado, toda vez que la Unidad Responsable continúa ocupado el Manual de la Comisión de Juventud y Deporte de Quintana Roo, siendo que en la actualidad ya no tiene la facultad directa de atención a la juventud, sino a toda la población.				
6. Al tener poco tiempo de creación la Unidad Responsable no cuenta con lineamientos operativos que establezcan de forma clara los procedimientos, que disminuyan el riesgo y garanticen mayor probabilidad de éxito.	Elaborar y publicar el Manual de Procedimientos de la CODEQ, que delimite los procedimientos sustantivos de las distintas áreas de la Unidad Responsable del programa; en este marco, se podrán incluir las actividades vinculadas al programa presupuestario S046, fortaleciendo consistentemente los procesos de difusión, solicitud, Selección de personas beneficiarias y el seguimiento a	Normativa / Operativa	Alta	Dirección de Alto Rendimiento	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
	personas beneficiarias y monitoreo de programas.				
7. Aunque el programa cuenta con Reglas de Operación, se detectan mejoras en los canales de recepción de solicitudes, así como criterios de selección e interacción institucional.	Actualizar las Reglas de Operación en virtud del fortalecimiento del diseño del programa previamente citado, no solo incorporando los tipos de población adecuados, sino otorgarle consistencia a la mecánica operativa, citando a las áreas administrativas y operativas roles claros y de acuerdo con sus atribuciones, mitigando posibles confusiones para las y los solicitantes o personas beneficiarias.	Normativa	Alta	Dirección de Alto Rendimiento	No aplica.
8. El programa posee varios componentes que parecen similares, derivado de la detección de causas, no obstante, pueden acotarse las modalidades de apoyos al ser similares.	Simplificar las modalidades de solicitud y opciones de apoyo (estímulos, becas, etc), en función de que un estímulo funciona de forma similar que una beca en la marco del programa, así como redefinir la participación de	Normativa	Media	Dirección de Alto Rendimiento	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
	personas físicas y morales, así como de menores de edad, homologando requisitos y criterios de selección.				
9. Las Reglas de Operación establece la recepción de solicitudes de apoyos, pero no sanciones si no se cumple.	Establecer canales de solicitud de apoyos y comunicación institucionales, supliendo la facilidad de llevar estos procesos por medios informales como redes sociales o mensajería móvil.	Normativa	Media	Dirección de Alto Rendimiento	No aplica.
10. La intervención incorpora tecnología en algunos procesos, pero no es consistente con la cantidad y modalidad de apoyos. Por lo que, es necesario implementar algún sistema o plataforma que ayude en la gestión.	Mejorar la implementación y articulación de plataformas tecnológicas para cumplir las actividades previstas en los procesos, coadyuvando a la integración del Padrón de Beneficiarios que consolide una medición multianual del impacto generado en la población objetivo.	Tecnológica / Normativa	Media	Dirección de Alto Rendimiento	No aplica.
11. El enfoque de género no está incorporado en ningún proceso del programa, pudiendo generar barreras que	Incorporar el enfoque de género en el Diagnóstico del Programa, definiendo claramente en los tipos de población,	Normativa	Alta	Dirección de Alto Rendimiento	Sienta las bases de la incorporación del enfoque de género en el programa.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
limiten a las mujeres incorporarse a los apoyos.	integrándose a la MIR y Reglas de Operación correspondientes, definiendo incluso, previo análisis de la CODEQ, alguna cuota de población beneficiaria con este enfoque.				
12. La difusión que se realiza no considera material o contenido exclusivo para las mujeres, pudiendo generar sesgos que limitan la participación de las mujeres.	Diseñar material de difusión con enfoque de género o exclusivo para las mujeres que practican deporte y no hayan sido beneficiadas previamente.	Normativa	Alta	Dirección de Alto Rendimiento	Permite una mayor incorporación de mujeres al programa al contar con contenido especializado.
13. Las Reglas de Operación como normatividad interna del programa, no establece algún criterio de paridad que de preferencia a las mujeres en relación a las hombres para acceder al programa.	Integrar la perspectiva de género en los criterios de priorización, ya sea en el diseño del formato de solicitud o de manera explícita en las condiciones de elegibilidad para la Selección de personas beneficiarias dentro de las Reglas de Operación.	Normativa	Alta	Dirección de Alto Rendimiento	Establece criterios de mínima participación garantizada para las mujeres.
14. Las plataformas tecnológicas que coadyuvan al programa, no contribuyen a la	Fortalecer la plataforma o base de datos de Selección de personas beneficiarias y previa	Operativa / Tecnológica	Media	Dirección de	Genera información desagregada para conocer la participación en

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
integración de un Padrón de Beneficiarios con enfoque de género.	evaluación de la CODEQ, explorar la incorporación de criterios para definición de personas beneficiarias con enfoque de género.			Alto Rendimiento	los apoyos por sexo.
15. La carencia de incorporación del enfoque de género no establece algún principio o criterio que estimule la participación de las mujeres en el programa.	Valorar el establecimiento de opciones de apoyo con enfoque de género, como cuota adicional por salud femenina, chequeos médicos o acceso a otro servicio especializado.	Operativa	Media	Dirección de Alto Rendimiento	Genera condiciones que estimulan la participación de las mujeres en el programa.
16. No se detectan protocolos en la operación del programa que consideren particularidades de las mujeres en razón de trabajo doméstico o actividades profesionales que limiten su participación en el programa.	Considerar algún protocolo con enfoque de género, en situaciones como cuando la transferencia de los recursos no llega a tiempo, es rechazada o inválida por cuestiones inherentes a la mujer beneficiaria, que le permita mitigar el posible uso de ese apoyo.	Normativa / Organizacional	Alta	Dirección de Alto Rendimiento	Mitiga asimetrías en relación a las barreras de ocupación o biológicas que pueden limitar la participación de las mujeres.

Fuente: Elaboración propia.

Derivado del análisis **al diseño, la operatividad y la perspectiva de género** del Pp S046, se emitieron **16 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 la actualización del diagnóstico que contextualice la problemática central, su **relevancia** radica en definir claramente las causas y efectos del problema; resulta **viable** al requerir únicamente trabajo de análisis de gabinete; es **clara** debido a que mejora la focalización del programa. Asimismo, es **pertinente** al tomar como base la Metodología de Marco Lógico; su **enfoque a resultados** garantiza mayor capacidad y magnitud de apoyo, mientras que su **enfoque de género** no resulta aplicable directamente en esta adecuación.

Para la recomendación **dos**, sobre incluir la metodología para la definición y cuantificación de los tipos de población, su **relevancia** se encuentra en definir claramente las bases metodológicas; es **viable** al formar parte de la planeación del programa; se presenta de forma **clara** y se concibe como un oportunidad de mejora en el diseño. A su vez, es **pertinente** porque dota de focalización y precisión; su **enfoque a resultados** permite mayor consistencia en las metas con respecto a la problemática, mientras que su **enfoque de género** no se considera así.

En la recomendación **tres**, orientada a la actualización de la MIR, la **relevancia** radica en conseguir una articulación y consistencia en la lógica causal, por lo que resulta **viable** con fundamento en la metodología disponible; es **clara** al mejorar la consistencia de la política pública. Es **pertinente** porque

se realiza durante la planeación del siguiente ejercicio fiscal; su **enfoque a resultados** permite obtener mejores indicadores, y el **enfoque de género** no aplica.

Sobre la recomendación **cuatro** de contar con mejores indicadores, su **relevancia** radica en contar con métricas consistentes; resulta **viable** porque solo deriva en actualización de los existentes; es **clara** debido a que existe metodología al respecto. Es **pertinente** en virtud de que ajusta metas; su **enfoque a resultados** fomenta el desempeño con métricas de calidad; y el **enfoque de género** no aplica.

En la recomendación **cinco**, de elaborar y publicar el Manual de Organización es alta **relevancia** para definición de atribuciones y funciones; resulta **viable** porque es un área de reciente creación; es **clara** debido a que delimita las áreas de la CODEQ. Es **pertinente** para el fortalecimiento de la organización interna; su **enfoque a resultados** garantiza una mejora organización y distribución de atribuciones, y su **enfoque de género** no aplica.

Para la recomendación **seis**, sobre la elaboración del Manual de Procedimientos adquiere **relevancia** al disminuir el riesgo en la operación; resulta **viable** porque es un área de reciente creación; es **clara** al otorgar conocimiento al personal encargado de los procesos del programa. Asimismo, es **pertinente** porque contribuye a una mejor operación e implementación; el **enfoque a resultados** se logra si disminuyen las desviaciones operativas, y su **enfoque de género** no aplica.

En la recomendación **siete** respecto al fortalecimiento de las Reglas de Operación tiene **relevancia** para establecer criterios claros de recepción, y criterios de selección; resulta **viable** porque solo contemplan ajustes menores;

es **clara** al quedar publicadas en los medios oficiales. Es **pertinente** al generar consistencia en la operación y menos cuellos de botella; su **enfoque a resultados** permite una mejor implementación y menos riesgos, mientras que su **enfoque de género** no es aplicable.

En la recomendación **ocho** respecto a la reducción de componentes, tiene **relevancia** para mejorar la consolidación de apoyos y evitar duplicidades; resulta **viable** en virtud de la actualización de la MIR; es **clara** porque se define en el proceso de planeación. Es **pertinente** al reducir la variedad de apoyos sin fundamento; su **enfoque a resultados** permite una mejor implementación, mientras que su **enfoque de género** se puede fortalecer.

En la recomendación **nueve**, sobre actualizar los canales de recepción de solicitudes, su **relevancia** radica en mejorar la organización en este proceso clave; resulta **viable** al mejorar el proceso de solicitud; es **clara** al proponer límites en los canales de recepción. Es **pertinente** porque solo requiere actualizarse en las Reglas; su **enfoque a resultados** permite generar eficiencia, no aplicable al punto de **enfoque de género**.

En la recomendación **10**, sobre incorporar mayor tecnología en los procesos del programa, su **relevancia** radica en hacer más eficaces las actividades sustantivas; resulta **viable** al mejorar los procesos; es **clara** al estandarizar procesos. Es **pertinente** porque requiere la articulación de las herramientas actuales; su **enfoque a resultados** permite generar eficacia, no aplicable al punto de **enfoque de género**.

Respecto a la **recomendación 11**, sobre implementar en el Diagnóstico el enfoque de género con datos y estadísticas de género, manifiesta su **relevancia** para generar los primeros pasos del enfoque; resulta **viable** al

realizarse durante el proceso de planeación; es **clara** al tomar en consideración bases metodológicas nacionales e internacionales al respecto. Es **pertinente** al ser el precedente de programas con mayor igualdad sustantiva; su **enfoque a resultados** garantiza una incorporación consistente y sostenida, y el **enfoque de género** se fortalece.

En la **recomendación 12**, sobre realizar una difusión con perspectiva de género es de alta **relevancia** al resaltar la importancia de que las mujeres tengan contenido exclusivo para interesarse en el programa; resulta **viable** al ser pionero en este tipo de intervenciones con este enfoque; es **clara** al contar con material de difusión diferenciado. Resulta **pertinente** para apoyar a más mujeres y que éstas reconozcan la importancia; su **enfoque a resultados** asegura incorporar a la población femenina paulatinamente, y el **enfoque de género** se consolida desde la difusión.

Sobre la **recomendación 13**, asegurar mayor participación de las mujeres con criterios de paridad, destaca por su **relevancia** para que en el proceso de selección también sean mayor proporción; resulta **viable** porque equilibra el otorgamiento de apoyos por sexo; es **clara** al incorporarse desde las Reglas de Operación y formatos. Es **pertinente** al fomentar una participación activa de las mujeres y su **enfoque a resultados** impactará en más población femenina, y su **enfoque de género** logra articularse en todo el programa.

En la **recomendación 14**, relativa al fortalecimiento de las plataformas tecnológicas para integrar el Padrón de personas beneficiarias, posee una **relevancia** al sentar las bases de un seguimiento estructurado de quienes recibieron el apoyo; resulta **viable** porque ya cuenta con plataformas; es **clara** y de fácil manejo para el personal. Es **pertinente** al generar información

desagregada; su **enfoque a resultados** permite verificar la calidad de la información y un seguimiento puntual, y su **enfoque de género** se cumple plenamente al desagregar la información precisa para mujeres y hombres.

Para la **recomendación 15**, sobre incorporar mecanismos que otorguen incentivos especiales a mujeres dentro del programa, consolida su **relevancia** respecto al enfoque de género; resulta **viable** reconocer limitaciones socioculturales y económicas para su atención; es **clara** al quedar incorporadas en las Reglas de Operación. Es **pertinente** al integrar a las reglas que ya existen; su **enfoque a resultados** comprobará los resultados obtenidos, y dotando al programa de un sólido **enfoque de género**.

Para la **recomendación 16**, sobre incorporar mecanismos que otorguen condiciones y criterios especiales a mujeres en relación a actividades domésticas, laboral o biológicas, consolida su **relevancia** respecto al enfoque de género; resulta **viable** reconocer limitaciones socioculturales y económicas para su atención; es **clara** al quedar incorporadas en las Reglas de Operación. Es **pertinente** al integrar a las reglas que ya existen; su **enfoque a resultados** comprobará la reducción de barreras, y dotando al programa de un sólido **enfoque de género**.

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 S046**, cuyos resultados consolidados se desglosan en el cuadro tres. Mediante esta matriz, se documenta la interacción entre la gestión institucional y los factores contextuales que inciden directamente en la operación y entrega de los bienes o servicios de la intervención.

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

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

Cuadro 9. Matriz de análisis FODA.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Fortaleza	Diseño del Pp.	El programa está estructurado desde su origen con bases programático-presupuestales sólidas y Reglas de Operación definidas.	Facilita la delimitación y estructuración de los procesos clave y de sus tareas sustantivas.	Incorpora la perspectiva de género desde la planeación inicial es clave para derribar las brechas estructurales de desigualdad.
Fortaleza	Integración de la MIR.	Dispone de una Matriz de Indicadores para Resultados estructurada que vincula directamente los apoyos otorgados.	Optimiza la coordinación de los mecanismos diseñados para la distribución y entrega de los beneficios del programa.	La transversalización de género en la MIR promueve la equidad en el acceso a los beneficios y fortalece su monitoreo.
Oportunidad	Actualización de la MIR.	Fortalece la lógica causal del programa mediante la articulación estratégica de sus Componentes y Actividades para maximizar los resultados institucionales.	Facilita la focalización de las acciones sustantivas y la asignación de apoyos, asegurando un mayor impacto y beneficio en la población objetivo.	Incorpora criterios de selección y entrega de apoyos diseñados para reconocer y mitigar las barreras estructurales y culturales que afectan a las mujeres.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Oportunidad	Fortalecimiento de la normatividad interna.	El diseño e instrumentación de los manuales de organización y procedimientos optimiza de manera integral la gestión y operación del programa.	Coadyuva al fortalecimiento operativo al fundamentar el actuar del personal encargado en un marco normativo y de conocimiento técnico sólido.	Integra principios y criterios de paridad orientados institucionalmente a garantizar y generar igualdad sustantiva.
Oportunidad	Incorporación del enfoque de género.	Incorporar la perspectiva de género en la normatividad organizacional y operativa del programa.	Articula los procesos operativos en beneficio de más mujeres.	Sienta las bases sobre la incorporación del enfoque de género en las políticas públicas.
Debilidad	Consistencia insuficiente en la MIR.	Deficiencias en el diagnóstico del problema central y en la alineación de la MIR restan solidez a la relación causa-efecto del programa.	Ocasiona falta de cohesión en las reglas de operación, afectando las fases de convocatoria, selección y asignación de apoyos.	Omitir la perspectiva de género en esta herramienta perpetúa las disparidades y la desigualdad entre mujeres y hombres.
Debilidad	Insuficiente normatividad interna.	Aunque se tienen Reglas de Operación, no se cuenta con los manuales de organización y procedimientos requeridos.	Provoca que la logística dependa de la experiencia informal del personal, comprometiendo la homogeneidad de los procesos.	Restringe la posibilidad de institucionalizar reglas claras que fomenten y respalden la implementación de acciones afirmativas.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Amenaza	Reducción del presupuesto.	La asignación presupuestal disponible resulta insuficiente en proporción a la magnitud y demanda de la problemática que el programa atiende.	Condiciona la capacidad operativa del programa, forzando un ajuste a la baja en las metas programadas y en la cantidad de apoyos a distribuir.	Restringe la cobertura institucional y limita la posibilidad de incorporar a un mayor número de mujeres en situación de vulnerabilidad que requieren del apoyo..

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Conclusiones

El funcionamiento operativo del Programa S046 es **oportuno**, posee mejoras en el diagnóstico, la definición del problema público, la caracterización de la población objetivo y la articulación entre el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Es fundamental establecer metodologías claras para la cuantificación y actualización de las poblaciones, así como mejorar la construcción de indicadores, métodos de cálculo y supuestos de la MIR, favoreciendo una evaluación más objetiva del desempeño y efectos del programa.

Se detecta la ausencia de un Manual de Organización y Manual de Procedimientos, que limita la claridad de funciones, responsabilidades y procesos internos, por lo que su elaboración permitirá fortalecer la gobernanza, disminuir riesgos operativos y estandarizar la implementación del programa.

Aunque el programa cuenta con Reglas de Operación, estas presentan mejoras en la definición de criterios de elegibilidad, modalidades de apoyo, responsabilidades institucionales, canales de atención y mecanismos de seguimiento, coadyuvando a una mayor transparencia, certeza jurídica y eficiencia administrativa en los procesos del programa.

Es destacable que, si bien existen herramientas tecnológicas de apoyo, aún no operan de forma integrada, por lo que, el desarrollo o fortalecimiento de plataformas institucionales permitirá automatizar procesos, consolidar un padrón único de personas beneficiarias, mejorar el seguimiento de los apoyos y fortalecer la generación de información para la toma de decisiones.

En relación al enfoque de género no se encuentra incorporado de manera sistemática en el diagnóstico, el diseño, la normatividad, los procesos operativos, la difusión, los criterios de selección ni los sistemas de información, por lo que su incorporación contribuirá a reducir barreras de acceso, promover la igualdad de oportunidades y fortalecer la equidad en la atención de las personas deportistas.

De manera general, el Programa Presupuestario S046 Alto Rendimiento dispone de una estructura operativa funcional y de mecanismos básicos para la entrega de apoyos; sin embargo, enfrenta áreas de oportunidad relacionadas con el fortalecimiento de su diseño metodológico, la consolidación institucional de la CODEQ, la actualización de su normatividad, la digitalización de sus procesos y la incorporación de la perspectiva de género.

Ficha técnica

Cuadro 10. Ficha técnica de la evaluación.

Concepto	Información
Nombre del despacho evaluador/persona física	Evaluare Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V.
Nombre de la persona coordinadora de la evaluación (despacho evaluador/persona física)	Gerardo Arturo García Giles
Nombres de las principales personas colaboradoras (despacho evaluador/persona física)	María Isabel Garrido Lastra Alena Juárez González
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Comisión del Deporte de Quintana Roo
Nombre de la persona titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Jacobo Adrián Arzate Hop
Tipo de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación Directa
Costo total de la evaluación (número y letra)	\$233,000.00 (Doscientos treinta y tres mil pesos 00/100 MXN)
Fuente de financiamiento	Recursos de Libre disposición de origen Estatal 2026

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). *Guía para la transversalización de la perspectiva de género en la producción estadística*. Naciones Unidas.
- Evaluare. (2026). *Entrevista Comisión del Deporte de Quintana Roo*. Trabajo de campo de la Evaluación de Procesos.
- Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) e Instituto Aguascalentense de las Mujeres (IAM). (2008). *Manual Metodológico para la Transversalización de la Perspectiva de Género en el Marco del Modelo de Excelentia*. Gobierno Federal.
- Comisión del Deporte de Quintana Roo (2023). *Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Comisión del Deporte de Quintana Roo (2025). *Padrón de beneficiarios 2025*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Comisión del Deporte de Quintana Roo (2025). *Árbol de Problemas del Pp S046*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Comisión del Deporte de Quintana Roo (2025). *Formato MML-01-Definición del problema*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Comisión del Deporte de Quintana Roo (2025). *Formatos Evaluatorios Programáticos del SIPPRES*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Comisión del Deporte de Quintana Roo (2025). *Información presupuestal evaluación Programas 2025*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Comisión del Deporte de Quintana Roo (2025). *Matriz de Indicadores para Resultados S046*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Comisión del Deporte de Quintana Roo (2025). *Convocatorias 2025 del programa S046*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Comisión del Deporte de Quintana Roo (2025). *Reglas de Operación del Programa de Alto Rendimiento*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
1. Planeación	1.1 Definición de diagnóstico del problema	Elaborar el diagnóstico del Pp que incluya la contextualización y tipos de población en los tiempos establecidos por la SEFIPLAN.	Sí. Documentado en Análisis del Problema y Reglas de Operación del Programa de Alto Rendimiento.
	1.2 Análisis del problema central	Construir el Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos y la Estructura Analítica por programa Presupuestario con fundamento en la Metodología de Marco Lógico.	Sí. Documentado en Análisis del Problema, Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos.
	1.3 Integración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	Construir el resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos de cada nivel de la MIR.	Sí. Documentado en Matriz de Indicadores para Resultados.
	1.4 Verificación de consistencia	Verificar la lógica vertical y horizontal de la MIR.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	1.5 Establecimiento de metas	Establecer las metas alcanzables en la MIR.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	1.6 Alineación con el Plan	Alinear el programa presupuestario al Plan Estatal de Desarrollo.	Sí. <i>"Guía para la Construcción de la MIR del Gobierno del Estado de Quintana Roo.pdf"</i>
	1.7 Registro en plataforma	Registrar el programa y sus anexos en el SIPPRE.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	1.8 Presupuesto	Establecer el techo presupuestal.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	1.9 Reglas de Operación	Elaborar o actualizar las Reglas de Operación del programa.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	1.10 Aprobación	Someter a consideración de la SEFIPLAN para publicarlas.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Alto Rendimiento.
	1.11 Publicación de las ROP	Publicar en el Periódico Oficial del Estado previa autorización, las Reglas de Operación.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Alto Rendimiento.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	1.12 Coordinación técnica	Establecer un cronograma operativo del programa a través de mesas internas de trabajo.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	1.13 Aprobación de cronograma interno	Revisar y aprobar el cronograma operativo con las demás áreas internas de la CODEQ.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
2. Difusión	2.1 Emisión y publicación de convocatorias	Emitir convocatorias públicas mediante canales institucionales propios.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	2.2 Comunicación con población potencial	Establecer comunicación con población potencial para compartir el material de difusión a través de contacto directo, redes sociales o correo electrónico.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	2.3 Diseño de material de difusión	Diseñar el material de difusión conforme a los lineamientos de imagen oficial.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	2.4 Revisión previa	Someter a revisión y validación previa a su publicación.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	2.5 Publicación y difusión	Actividad Difundir en conferencias de prensa o entrevistas el programa.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
3. Solicitud	3.1 Recepción de solicitudes	Recibir las solicitudes de forma física o por correo electrónico.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Alto Rendimiento y Bases de datos de Beneficiarios.
	3.2 Carga de datos	Cargar la información en la plataforma institucional.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	3.3 Habilitación de sistema	Habilitar el sistema RedQ para que los atletas creen usuarios.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	3.4 Validación documental	Revisar de forma exhaustiva los documentos cargados en RedQ o en la plataforma interna, deteniendo los trámites inviables y retroalimentando al solicitante, teniendo plazo de hasta 5 días hábiles.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Alto Rendimiento y Bases de datos de Beneficiarios.
	3.5 Comunicación con solicitantes	Contactar al solicitante (a través de llamadas o mensajes) para subsanar los documentos faltantes (hasta 3 días hábiles).	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	3.6 Verificación de disponibilidad	Remitir a la Presidencia de la CODEQ para verificar disponibilidad de recursos.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
4. Selección de personas beneficiarias	4.1 Dictaminación y evaluación colegiada de becas.	Convocar al Comité de Evaluación y Selección, o instancias participantes para analizar solicitudes bajo Reglas de Operación vigentes dependiendo del tipo de apoyo.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Alto Rendimiento.
	4.2 Sesiones de trabajo	Realizar las sesiones pertinentes para analizar, validar y rubricar los resultados obtenidos.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Alto Rendimiento.
	4.3 Emisión de resultados	Emitir los resultados de la dictaminación en la página de la CODEQ, publicando los susceptibles de apoyo a través de una minuta institucional (hasta en 30 días naturales después del cierre de la convocatoria).	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Alto Rendimiento.
5. Producción o generación de apoyos	5.1 Clasificación y parametrización de productos.	Clasificar los productos del programa, frente a los apoyos económicos o becas asignados a atletas, entrenadores y medallistas.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	5.2 Disponibilidad de recursos	Planear los recursos disponibles para atender a las y los beneficiarios de las disciplinas establecidas.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	5.3 Requisiciones y gestión presupuestal	Preparar las requisiciones de los recursos y gestionar los recursos ante la Dirección de Administración.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	5.4 Autorización de requisiciones	Recibir y autorizar las requisiciones.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	5.5 Ejecución del presupuesto	Ejecutar el presupuesto ante la SEFIPLAN de manera mensual.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
6. Distribución de apoyos	6.1 Integración y validación mensual de nóminas de pago.	Integrar la documentación de soporte de cada mes: formatos de solicitud y estados de cuenta actualizados de los beneficiarios.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	6.2 Validación complementaria	Validar los expedientes para pago por parte de la Dirección Administrativa.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	6.3 Realización de pagos	Tramitar los pagos a las personas beneficiarias.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	6.4 Registro de cambios en el presupuesto	Registrar la suficiencia presupuestal en la plataforma digital OperGob.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
7. Entrega de apoyos	7.1 Segmentación y control de beneficiarios.	Organizar a las personas beneficiarias de acuerdo con cada clasificación.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	7.2 Dispersión electrónica de apoyos	Ejecutar las transferencias bancarias directas a las cuentas de las personas beneficiarias una vez que SEFIPLAN transfiere efectivamente los recursos a la institución.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	7.3 Monitoreo de la dispersión	Monitorear e identificar errores en la dispersión hasta en 2 días hábiles posteriores a la emisión del pago por parte de la Dirección Administrativa.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	7.4 Corrección durante la entrega	Contactar de forma directa a personas beneficiarias para corregir errores en las cuentas, reportar bloqueos o gestionar la ampliación de límites de ingresos financieros, por la Dirección Administrativa.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	7.5 Notificación a beneficiarios	Notificar de manera directa a los beneficiarios a través de WhatsApp y correos institucionales el estatus de sus apoyos y la confirmación posterior de sus depósitos realizados.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	7.6 Recepción de reportes de entrenadores	Recibir y revisar los oficios emitidos por los entrenadores cuando la persona beneficiaria comete faltas éticas/antidopaje.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	7.7 Gestión de bajas de personas beneficiarias	Realizar las bajas de beneficiarios del programa previo sustento normativo.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	7.8 Organización de evento formal de entrega	Organizar anualmente (cada 20 de noviembre) un evento formal para entregar reconocimientos a los medallistas, coordinando la logística con la oficina de la Gobernadora y autoridades municipales.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de	8.1 Verificación y consolidación de datos del padrón.	Solicitar internamente a las áreas operativas el padrón de beneficiarios, listas y medios de verificación para corroborar estadísticas de género, edad y municipios.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	8.2 Carga de evidencias en sistemas estatales.	Capturar en el sistema oficial SIPPRES las metas alcanzadas durante los primeros 9 días del mes posterior al cierre del trimestre.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	8.3 Justificación de metas e incidencias programáticas	Elaborar y presentar la comprobación de variaciones, incumplimientos o sobrecumplimientos.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.
	8.6 Monitoreo estadístico del desarrollo deportivo.	Registrar el historial detallado de los atletas y generar análisis estadísticos sobre su desarrollo continuo mediante la plataforma tecnológica especializada RedQ.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S046-Evaluare.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
1. Descripción de Componentes e Involucrados: ¿Se encuentra definida la secuencia de actividades, componentes y actores responsables del proceso?	Planeación Solicitud Selección de personas beneficiarias Producción de apoyos Distribución de apoyos Entrega de apoyos	Sí. Los componentes que posee el programa están articulados en la mayoría de los procesos, ya que al ser una intervención que dispersa recursos hay mayor claridad. Con reserva de la difusión que es acotada y con claridad mejorable.
2. Consistencia con Indicadores: ¿Existe una consistencia clara entre la operación real del proceso y los indicadores de gestión de la MIR?	Planeación Entrega de apoyos	Sí Los indicadores que integran la MIR, guardan una relación estrecha con en la gestión, con mayor vinculación a los procesos de Planeación y Entrega.
3. Límites de los Procesos: ¿Se encuentran delimitadas las entradas, salidas y puntos de articulación de este proceso con los precedentes y subsecuentes?	Planeación Selección de personas beneficiarias Entrega de apoyos	Sí Los procesos con límites establecidos en la planeación, Selección de personas beneficiarias y entrega de apoyos, toda vez que los demás, los alcances son parecidos o no determinados.
4a. Insumo - Tiempo: ¿El tiempo real de ejecución del proceso es el adecuado y se apeg a la planificación oficial del programa?	Planeación Solicitud Entrega de apoyos	Parcial. Los tiempos son pertinentes en la realidad, no obstante, esto también se debe a que en los procesos de Solicitud y Selección de personas beneficiarias se acorta el tiempo en función de que

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
		retoman beneficiarios de ejercicios previos.
4b. Insumo - Personal: ¿El personal operativo es suficiente en cantidad, cuenta con el perfil técnico idóneo y recibe capacitación continua?	Planeación Solicitud Selección de personas beneficiarias Producción de apoyos Distribución de apoyos Entrega de apoyos	Sí. Dada la naturaleza del programa del otorgamiento de recursos económicos vía electrónica, el personal destinado a la operación del programa es suficiente.
4c. Insumo - Financiero: ¿Los recursos financieros asignados al proceso son suficientes, oportunos y se ejercen con transparencia?	Solicitud Producción de apoyos Entrega de apoyos	Sí. Los recursos financieros aprobados para el programa son pertinentes porque derivan de la demanda previa de solicitudes en años anteriores.
4d. Insumo - Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura física y el equipamiento tecnológico adecuado para operar el proceso sin contratiempos?	Planeación Solicitud Entrega de apoyos	Sí. La infraestructura física, de mobiliario y equipamiento, así como de equipamiento tecnológico es adecuada.
5. Articulación de Productos: ¿Las salidas o productos de este proceso sirven directamente como insumos funcionales para el proceso subsecuente (evitando cuellos de botella)?	Solicitud Selección de personas beneficiarias Entrega de apoyos	Sí. La articulación de los productos de cada proceso se puede observar con mayor claridad en la Solicitud, Selección y Entrega de apoyos.
6. Sistemas de Información: ¿Los sistemas de información del proceso funcionan como fuentes de monitoreo eficientes y están integrados de manera centralizada?	Planeación Solicitud Producción de apoyos Distribución de apoyos Entrega de apoyos 8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.	Sí. Los sistemas de información que utilizan se utilizan en procesos importantes, salvo la Selección de personas beneficiarias que se realiza solo en

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
		bases de datos de paquetería.
7. Coordinación Institucional: ¿Existe una coordinación formal y efectiva entre los actores, dependencias o niveles de gobierno involucrados?	Planeación Producción de apoyos Entrega de apoyos	Sí. La mayor coordinación institucional se logra en los procesos de planeación con plazos y formatos establecidos por la SEFIPLAN, en la producción de apoyos para la requisición de recursos y en la entrega para programar el evento formal para tal fin.
8. Pertinencia Territorial: ¿El proceso es pertinente y responde adecuadamente al contexto socioeconómico y territorial en el que opera?	Planeación Distribución de apoyos Entrega de apoyos	Sí. El programa tiene aplicación para todo el estado, así se contempla desde la planeación y para el otorgamiento de los apoyos.
9. Importancia Estratégica: ¿El proceso cuenta con un valor o peso estratégico crítico para el cumplimiento del Propósito de la MIR?	Planeación Selección de personas beneficiarias Producción de apoyos Entrega de apoyos	Parcial En el proceso de planeación se define el alcance estratégico del programa, sustentando con datos estadísticos básicos. Asimismo, la Selección de personas beneficiarias se realiza considerando atletas de proyección y que están vigentes en el medio.
10. Satisfacción de Beneficiarios: ¿El programa cuenta con mecanismos vigentes y sistemáticos para evaluar la satisfacción de la	Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.	Parcial. Cuenta con un sistema denominado RedQ, a través del cual se da seguimiento a los

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
población beneficiaria respecto a este proceso?		beneficiarios vigentes y de años previos.
11. Cuellos de botella: ¿Se identifican obstáculos logísticos, estructurales o cuellos de botella que limitan la fluidez en la operación del proceso?	Producción de apoyos	Los obstáculos o barreras se presentan en el proceso de Producción de apoyos, considerando actividades interinstitucionales internas entre la Instancia Ejecutora y el área administrativa, y de esta con la SEFIPLAN, para la suficiencia, adquisición y transferencia de recursos a la CODEQ.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Lista de Verificación de Consolidación Operativa

Elemento de Consolidación	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
1. Normatividad: Existen documentos vigentes (manuales, lineamientos, reglas) que normen formalmente el proceso.	Suficiente	3	La CODEQ posee una andamiaje administrativo y normativo que le permite operar el Programa presupuestarios S046, contando con Reglas de Operación y Manual de Organización principalmente. Esto le permite operar la intervención, aunque se destaca que no cuenta con Manual de Procedimientos ni la Unidad Responsable, ni el programa, pero en virtud de que programa dispersa recursos de forma electrónica, es suficiente su marco normativo.
2. Conocimiento: Los operadores del programa conocen de manera integral las normas y procesos documentados.	Eficiencia	3	En las entrevistas realizadas se pudo apreciar el conocimiento del personal respecto a la operación de los procesos generales para implementar el programa, involucrando a analistas, titulares de jefaturas de departamento y direcciones. Al ser un programa en el que los tipos de apoyo son recursos económicos, y su forma de entrega es electrónica, el conocimiento es administrativo más que operativo en campo.
3. Estandarización: Los procesos se encuentran estandarizados y son aplicados de manera homogénea por todas las instancias ejecutoras.	Eficiencia	3	La normatividad establecida obliga a que varios procesos sean estandarizados, salvo los relacionados con la naturaleza del programa. En ese sentido, el proceso de Planeación y Producción de apoyos son normados y estandarizados por la normatividad financiera – presupuestal de todo el gobierno estatal.

Elemento de Consolidación	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
			Los demás procesos no están estandarizados, en función de que son operados de forma interna en la CODEQ pero no a través de un Manual de Procedimientos, sino con pasos generales establecidos en las Reglas de Operación.
4. Monitoreo: Se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión que retroalimenta de forma sistemática a los operadores.	Oportuno	3	Maneja dos sistemas que permiten monitorear dos procesos claramente. El primero es el SIPPRES, plataforma estatal para la planeación, programación, presupuestación y seguimiento del gasto. En este la CODEQ registra la planeación del programa y los avances de cumplimiento en los tiempos establecidos. En las entrevistas mencionaron un sistema interno de registro de beneficiarios, pero no con claridad. El segundo, es la plataforma RedQ, la cual permite dar seguimiento a personas beneficiarias de la política pública de deporte.
5. Mejora Continua: Existen mecanismos formales para la implementación sistemática de mejoras operativas.	Pertinente	3	A través de la plataforma de registro de solicitantes y selección de personas beneficiarias, así como en la RedQ, es posible desarrollar mecanismos de mejoras operativas, con enfoques relacionados a la depuración de beneficiarios de años previos, cambios de entidad federativa, etc. Es fundamental destacar la importancia de implementar alguno, relacionado con la efectividad o impacto del programa en la operación.

Elemento de Consolidación	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
6. Medios de Verificación: Se identifican áreas de mejora continua en los medios de verificación de los indicadores de la MIR.	Pertinente	3	Los medios de verificación lucen pertinentes en virtud del análisis realizado, los que están establecidos en Fin y Propósito, son registro que emite la CONADE y los de Componentes y Actividades por la CODEQ.
TOTAL		19	En virtud de la naturaleza del programa, los mayores retos para consolidar la consistencia operativa se encuentran en los procesos de Difusión, Selección de personas beneficiarias, Producción de apoyos, así como el Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, toda vez que es un programa que dispersa recursos de forma electrónica. Por ello, es relevante considerar la elaboración y en su caso actualización de manuales operativos y gestión.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Matriz de análisis de género

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
1. Planeación	Base: ¿El programa considera brechas de género en su diagnóstico?	No	Variable: Sexo (No) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: En el diseño del programa no se tiene evidencia sobre las brechas de género, o análisis sobre la población femenina en el deporte de Quintana Roo. La MIR y Reglas de Operación tampoco incorporan datos al respecto. Recomendación: Incorporar el enfoque de género en el Diagnóstico del Programa, definiendo claramente en los tipos de población, integrándose a la MIR y Reglas de Operación correspondientes, definiendo incluso, previo análisis de la CODEQ, alguna cuota de población beneficiaria con este enfoque.
1. Planeación	Adicional: ¿Establece algún lineamiento que impulse la transversalización del enfoque de género?	No	Variable: Sexo (No) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: En las Reglas de Operación del año 2025, no se establecen preceptos de transversalización. Recomendación: Integrar en las Reglas de Operación mecanismos que impulsen la transversalización de género.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
2. Difusión	Base: ¿La difusión llega de igual forma a mujeres y hombres?	No	Variable: Sexo / territorio (Parcial) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Los elementos de difusión son acotados y no incorporan alguna estrategia con enfoque de género. Recomendación: Diseñar material de difusión con enfoque de género o exclusivo para las mujeres que practican deporte y no hayan sido beneficiadas previamente.
2. Difusión	Adicional: ¿Es posible identificar algún tipo de material de difusión exclusivo para mujeres?	No	Variable: Sexo / territorio (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Si bien el programa no está enfocado en mujeres sino para toda la población objetivo, resulta de gran ayuda la incorporación de materiales con contenido para motivar el interés de las mujeres. Recomendación: Incorporar al material de difusión elementos de enfoque de género.
3. Solicitud	Base: ¿Los requisitos limitan el acceso de mujeres?	No	Variable: Tiempo / cuidados (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Las Reglas de Operación no limitan la solicitud de las mujeres al programa, pero tampoco, establecen criterios que impulsen una mayor participación de éstas. Recomendación: Integrar la perspectiva de género en los criterios de priorización, ya sea en el diseño del formato de solicitud o de manera explícita en las condiciones de elegibilidad para la Selección de personas beneficiarias dentro de las Reglas de Operación.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
3. Solicitud	Adicional: ¿Existe algún mecanismo que promueva la participación de las mujeres, es decir, menos barreras que posibiliten su solicitud?	No	Variable: Sexo Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: No se identifican mecanismos dentro de los formatos de solicitud que promuevan de manera exclusiva la participación de las mujeres. Recomendación: Establecer mecanismos o criterios que clasifiquen y al mismo tiempo incentiven la participación de las mujeres al solicitar el apoyo.
4. Selección de personas Beneficiarios	Base: ¿Los criterios de selección generan sesgos?	No	Variable: Sexo (No) Fuente: Bases de datos (Sí)	Hallazgo: Los criterios de selección no generan sesgos, no obstante, se omite el establecimiento de algún criterio de paridad o similar. Recomendación: Fortalecer la plataforma o base de datos de Selección de personas beneficiarias y previa evaluación de la CODEQ, explorar la incorporación de criterios para definición de personas beneficiarias con enfoque de género.
4. Selección de personas Beneficiarias	Adicional: ¿Existen supuestos metodológicos o culturales que otorguen una cuota cantidad de mujeres beneficiarias?	No	Variable: Sexo (Sí) Fuente: Bases de datos (Sí)	Hallazgo: La integración de las Reglas de Operación no establece principios de paridad dentro la mecánica operativa. Recomendación: Incorporar mecanismos de paridad en la sección de personas beneficiarias, previo análisis de la Comisión.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
5. Producción de los Apoyos	Base: ¿Los bienes o apoyos responden a necesidades diferenciadas?	No	Variable: Tipo de apoyo (Parcial) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: En función de los tipos de apoyos que otorga el programa, no se identifica alguno que atiende necesidades diferenciadas en razón de género. Recomendación: A consideración del área, valorar el establecimiento de opciones de apoyo con enfoque de género, como cuota adicional por salud femenina, chequeos médicos o acceso a otro servicio especializado.
5. Producción de los Apoyos	Adicional: ¿Podrían establecerse opciones diferenciadas en cantidad, ubicación, edad u otra característica que beneficie de manera particular a las mujeres?	No	Variable: Tipo de apoyo (Parcial) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: Dado que el programa considera apoyos económicos directos a las personas beneficiarias no se vislumbra algún otro tipo de apoyo. Recomendación: Analizar la posibilidad de establecer algún apoyo diferenciado.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
6. Distribución de Apoyos	Base: ¿La logística de traslado afecta más a las mujeres?	No	Variable: Ubicación (Parcial) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: Las actividades consideradas en la producción de apoyos, son de índole interno, que considera cumplimiento de normativa y tiempos establecidos. La naturaleza del programa de otorgar recursos económicos, no permite visualizar alguna barrera que afecte a las mujeres de manera directa. Recomendación: Incluir en la programación de la distribución, previo análisis de la CODEQ, algún mecanismo que otorgue anticipación de tiempos en la distribución de apoyos para la población femenina.
6. Distribución de Apoyos	Adicional: ¿En la programación de distribución se identifican posibles barreras que pueden frenar o retrasar que los apoyos lleguen a las mujeres?	No	Variable: Ubicación (No) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: Dada que la distribución de los apoyos es electrónica no se consideran elementos de tiempo. Recomendación: Verificar si existe alguna barrera de tiempo que impida a las mujeres la recepción de apoyo vía electrónica.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
7. Entrega de Apoyos	Base: ¿Los horarios de entrega dificultan el acceso?	No	Variable: Tiempo (Parcial) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: Salvo el tipo de apoyo relacionado con la capacitación, los demás son recursos que se dispersan de manera electrónica a las personas beneficiarias, por lo que no se identifica alguna limitación para el acceso de las mujeres en la entrega de los apoyos. Recomendación: Considerar algún protocolo con enfoque de género, en situaciones como cuando la transferencia de los recursos no llega a tiempo, es rechazada o inválida por cuestiones inherentes a la mujer beneficiaria, que le permita mitigar el posible uso de ese apoyo.
7. Entrega de Apoyos	Adicional: ¿Identifican algún riesgo de género que impida la entrega de apoyos a las mujeres beneficiarias?	No	Variable: Tiempo / cuidados (No) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: De forma preliminar no se identifica algún riesgo vinculado con el género para la entrega de los apoyos. Recomendación: Verificar si existe algún tipo de riesgo para que las mujeres reciban su apoyo, establecer algún mecanismo que lo mitigue.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	Base: ¿Se monitorea y evalúa el Programa con datos desagregados por sexo?	No	Variable: Indicadores MIR (No) Fuente: MIR (Si)	Hallazgo: Por medio de las bases de datos generadas en el registro, Selección de personas beneficiarias y entrega de apoyos, los datos están disponibles por edad, sexo, ubicación y demás datos personales. Además, poseen la plataforma RedQ, para dar seguimiento a las personas beneficiarias y no beneficiarias pero registradas. Recomendación: Fortalecer las plataformas internas que utiliza el programa, generando evidencia sobre la percepción de las personas beneficiarias con enfoque de género.
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de	Adicional: ¿Es posible conocer la percepción de las mujeres beneficiadas?	No	Variable: Indicadores MIR / Bases de datos (No) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: A través de la plataforma RedQ es posible dar seguimiento a la percepción de los beneficiarios entre ellos, mujeres. Recomendación: Consolidar la plataforma RedQ para contar con información de percepción de beneficiarios, entre ella, la que emana de la población femenina.

Fuente: Elaboración propia.

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

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria? (Sí / No / Parcial)	Análisis
1. Diagnóstico con Enfoque de Género: El diagnóstico o documento de diseño identifica cuantitativa y cualitativamente las brechas de género específicas del sector que el programa busca reducir.	No	Se identifica que el diagnóstico del programa no posee un enfoque de género, ya que establece los tipos de población, pero sin diferenciar por sexo.
2. Padrón Desagregado por Sexo: El programa cuenta con un padrón único de beneficiarios o base de datos de beneficiarios que permite identificar de forma automatizada y desagregada el número de mujeres y hombres atendidos.	Parcial	El programa no posee un Padrón Único de Beneficiarios, solo bases de datos que desagregan la información por sexo de forma automatizada.
3. Acciones Afirmativas u Operación Inclusiva: Existen criterios formales en las Reglas de Operación (ROP) o lineamientos (como puntajes extra, cuotas de género o facilidades de horario) para favorecer el acceso y permanencia de las mujeres.	No	Es un programa que no incorpora mecanismos especiales para acceso y permanencia de mujeres beneficiarias, siendo una oportunidad para fortalecer la igualdad sustantiva.
4. Indicadores de Género en la MIR: Existen indicadores de Propósito o Componente en la MIR que miden el impacto del programa en la reducción de brechas de género o, al menos, reportan metas desagregadas	No	Los indicadores integrados en la MIR no poseen enfoque de género, debido a que están enfocados en medir la entrega de apoyos.

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria? (Sí / No / Parcial)	Análisis
por sexo.		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Guión de entrevista

Preparativos

- a) Acceder a las instalaciones de la dependencia 15 minutos antes de la entrevista, con la finalidad de anunciarse y evitar contratiempos. Para el caso de entrevistas en modalidad virtual, conectarte 10 minutos antes del inicio de la reunión.
- b) Para entrevistas presenciales, repasar check list para la aplicación de entrevista: instrumento impreso, Formatos de Consentimiento Informado, celular para tomar fotografías y audio, minuta de trabajo y lista de asistencia.

Presentación

Entrevista en modalidad virtual

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

Recomendación general

Tomar fotografías o capturas de pantalla a lo largo de la entrevista a manera de evidencia

Instrumento de entrevista

Las preguntas a aplicar deberán estructurarse conforme a la naturaleza, características particulares y dinámica operativa de cada programa evaluado, considerando para ello la información documental previamente proporcionada. Asimismo, dado que las entrevistas se realizarán bajo una modalidad semiestructurada, la persona entrevistadora podrá incorporar preguntas adicionales de interés para la evaluación, en función del desarrollo de la conversación y de los elementos que surjan durante el intercambio con las personas entrevistadas.

No obstante, a continuación, se presenta un guion o instrumento base de preguntas, cuya aplicación podrá ajustarse total o parcialmente de acuerdo con las necesidades específicas de información identificadas durante la evaluación.

A. Planeación

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

Aspectos a valorar en el proceso

- Identificar las actividades o acciones de planeación estratégica del Programa que se realizan. Ahondar en elaboración de la MIR, definición de metas, actualización/elaboración del diagnóstico del programa (preguntar por el paso a paso).
- Referir si la planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del Programa.
- Analizar si existe un documento resultado de la planeación estratégica. ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del Programa?
- Valorar si la planeación estratégica está vinculada con el cumplimiento, entrega o generación de los bienes y/o servicios del Programa.
- Identificar si planeación estratégica establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas.
- Valorar si las metas son factibles y están orientadas a impulsar el desempeño del Programa.
- Existencia de un plan de operaciones del Programa que se formula para lograr los objetivos propuestos, y si esta expresado en términos de recursos monetarios, para el período que se evalúa.
- En caso de modificación de metas o elementos de la MIR durante de implementación del programa, qué etapas, actores y tiempos contemplan?

B. Difusión

El evaluador explica el concepto de proceso de difusión y pregunta por el

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

Aspectos a valorar en el proceso

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

C. Solicitud de apoyos

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

Aspectos a valorar en el proceso

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

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

Para esta pregunta, se puede considerar los estados de digitalización utilizados por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico, según una adaptación realizada a la clasificación que hace la ONU¹⁰:

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

¹⁰ Para mayor información, referirse a “Figure A.4. The four stages of online service development” en los Lineamientos relativos a la digitalización estandarizada de trámites y servicios con apego en la Estrategia Digital Nacional, disponible en http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/67232/ti_1_pgcm_bases_lineam_tys.pdf y a United Nations E-Government Survey 2014 (página 195) disponible en https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf.

- Estado de digitalización 3: trámites y servicios que permiten realizar transacciones; y
 - Estado de digitalización 4: trámites y servicios que el usuario puede ejecutar de principio a fin por medio de dispositivos digitales.
- D. 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.

Aspectos a valorar en el proceso

- Existencia de una metodología o método para la Selección de personas beneficiarias de los bienes y/o servicios del Programa. Identificar si metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados.
- Ahondar si la Selección de personas beneficiarias del Programa es un proceso transparente e imparcial. Identificar si el resultado de la selección es público. (cuando aplique)
- Preguntar si información en una base de datos que permita conocer quiénes o qué instancias reciben los bienes y/o servicios del Programa. Identificar qué información integra esta base de datos y como se construye.
- Verificar existencia de mecanismos para validar y actualizar esta base

de datos. ¿Estos mecanismos son pertinentes?

E. Producción o generación de bienes, servicios o apoyos

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

Aspectos a valorar en el proceso

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

F. Distribución de apoyos

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

Aspectos a valorar en el proceso

- El Programa cuenta con los mecanismos o una estrategia para la distribución de los apoyos aprobados para las personas beneficiarias ¿Estos mecanismos son adecuados?
- Existencia, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta del mecanismo o estrategia para la distribución de apoyos. ¿Este documento es adecuado? ¿Es eficiente y disminuye riesgos en la operación del Programa?
- Existencia de procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la distribución de los componentes o entregables del Programa. (cuando aplique).

G. Entrega de apoyos

El evaluador explica el concepto de proceso de entrega de apoyos y pregunta por el paso a paso o procedimiento para el del mismo. Se debe detectar y ahondar en áreas o actores participantes; tiempos; entradas-salidas; recursos

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

Aspectos a valorar en el proceso

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

H. Seguimiento a la población atendida

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

Aspectos a valorar en el proceso

- Indagar si el Programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios que permitan identificar si los bienes y/o servicios generados son utilizados de acuerdo con lo establecido. Identificar cómo se implementa el mecanismo. ¿Este mecanismo es adecuado?
- En caso de que los bienes y/o servicios involucren la ejecución de obra o de infraestructura, referir si el Programa cuenta con un mecanismo de seguimiento o supervisión que permita identificar si se realizaron acorde a la normativa aplicable. Reconocer si el seguimiento o supervisión considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra.
- Distinguir si Programa tiene mecanismos para identificar si se cumple con su objetivo central. Reconocer si suficientes y pertinentes estos mecanismos.
- Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de la población beneficiaria sobre los bienes y/o servicios del Programa respecto de aquellos que ofrece el Programa. ¿Son adecuados estos mecanismos? ¿Su operación permite una aplicación imparcial y objetiva?
- Existencia de evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios del Programa son utilizadas para la mejora continua del mismo.

Cierre de la entrevista

1. Preguntar a las personas entrevistadas si desean ahondar en algún

punto adicional de la entrevista.

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