



**QUINTANA
ROO** UNIDOS PARA
TRANSFORMAR

CODEQ
COMISIÓN
DEL DEPORTE
DE QUINTANA ROO

evalUare
expertos en políticas públicas



**Informe final de la Evaluación de Procesos del
Programa Presupuestario del Ejercicio Fiscal
2025, S048 - Programa de Cultura Física 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 Espínosa Hernández

Directora de Evaluación de Desempeño

INFORME FINAL

Evaluación de Procesos del Programa presupuestario del Ejercicio Fiscal 2025, S048 – Cultura Física 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	4
Introducción	8
Objetivos	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Alcance	11
Metodología	12
Evaluación de Procesos	19
<i>II. Descripción del Programa presupuestario</i>	20
<i>III. Análisis del diseño del Pp</i>	24
<i>IV. Identificación y análisis de procesos</i>	57
<i>V. Matriz de análisis de género</i>	86
<i>VI. Hallazgos y resultados</i>	93
<i>VII. Análisis FODA</i>	104
<i>VIII. Conclusiones</i>	108
Ficha técnica	111
Referencias	112
Anexos	113
<i>Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos</i>	113
<i>Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa</i>	121
<i>Anexo 3. Lista de Verificación de Consolidación Operativa</i>	124
<i>Anexo 4. Matriz de análisis de género</i>	127
<i>Fuente: Elaboración propia.</i>	134
<i>Anexo 5. Cédula de valoración de transversalización de la perspectiva de género</i>	135
<i>Anexo 6. Guion de entrevista</i>	137

Resumen Ejecutivo

La presente Evaluación de Procesos corresponde al Programa Presupuestario (Pp) S048 – Cultura Física, a cargo de la Comisión del Deporte de Quintana Roo (CODEQ), cuya operación se realiza a través de la Dirección de Cultura Física y Deporte, en función de lo establecido en las Reglas de Operación del ejercicio fiscal 2025.

El análisis se estructuró en tres apartados sustantivos orientados a examinar la información provista por la Unidad Responsable. Este proceso permitió identificar los hallazgos metodológicos y técnicos más relevantes para optimizar la intervención pública, enfocándose en los siguientes ejes:

- Análisis del diseño del Pp.
- Identificación y análisis de procesos.
- Matriz de análisis de género.

En relación al análisis de diseño, se identificó que la problemática central que atiende es que la “población de Quintana Roo de 18 años o más, no está activa físicamente”, lo cual se deriva de insuficientes promotores físicos y deportivos para promover la cultura física y el deporte e insuficiente promoción deportiva por parte de los equipos profesionales.

Los tipos de población están definidos como:

1. Población potencial. 206 personas en los municipios de Benito Juárez y Othón P. Blanco, de acuerdo con el INEGI.
2. Habitantes de los municipios de Benito Juárez y Othón P. Blanco, en el Estado de Quintana Roo, beneficiando a 110 Activadores y 4 Equipos Profesionales.

Estos no coinciden por su diferente caracterización y unidad de medida, debido a que en la potencial se establecen como “personas” y en la población objetivo “habitantes”, “activadores” y “equipos profesionales”.

Durante el ejercicio fiscal 2025, el programa tuvo un presupuesto aprobado por 35 millones 070 mil pesos, posteriormente una ampliación durante el año, ejerciendo finalmente un monto por 57 millones 545 mil pesos /100.

Dio apoyos a personas beneficiarias bajo dos modalidades:

- Persona física: Apoyo económico de \$5,000.00 hasta \$10,000.00, durante 12 meses para la Promoción de la actividad física, recreativa y deporte de manera periódica.
- Persona moral: Apoyo económico de \$200,000.00 y \$28,820.00 (el primero anual u segundo durante 10 meses) para fomentar el desempeño deportivo de equipos profesionales para promover y facilitar la práctica de actividades deportivas.

El problema no se redacta adecuadamente, ya que establece de forma general a “la población de Quintana Roo de 18 años o más, no está activa físicamente”, lo cual indica un universo de personas por atender, por ello, se recomienda tomar en cuenta: “Insuficiente actividad física de la población de 18 años o más que vive en el Estado de Quintana Roo”, permitiendo claridad sobre la población objetivo, el problema y su ubicación geográficamente, haciendo alusión a que la población realiza poca actividad física.

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) está integrada por 2 Componentes y 4 actividades, los cuales aunque presentan mejoras en

sintaxis, la mayoría cuenta con los elementos adecuados de consistencia técnica.

El programa posee un diseño con elementos estructurales que se sustentan en la Metodología del Marco Lógico, sin embargo, su uso en la identificación de problemas y objetivos presenta mejoras, ya que aspectos como el problema y objetivo centrales y los tipos de población susceptibles de mejora.

Respecto a la identificación y análisis de procesos, destaca la Planeación como una etapa de mayo consistencia ya que responde a metodología y normatividad establecida a nivel estatal y a la cual todos las dependencias y entidades se sujetan.

La Selección de personas beneficiarias, aunque se establece en las Reglas de Operación las etapas generales, en la práctica se involucran áreas que no están citadas de forma normativa como la Secretaría Particular o la Presidencia de la CODEQ.

No se identificó algún documento operativo que indique el límite de cada proceso, sus inputs o outputs que se articulen como insumos para la consecución de los demás.

Implementa sistemas principalmente para los procesos de Planeación, Solicitud y Seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos, con la posibilidad de extenderlo a procesos de Solicitud, Selección de personas beneficiarias y Producción de apoyos, sustantivos para la generación de eficiencia y eficacia en el programa.

El programa mantiene una vinculación institucional no solo entre las áreas de la CODEQ, sino con otras dependencias y entidades, destacando SEFIPLAN en los procesos de Planeación y Producción de apoyos, principalmente, esta última para la gestión de los recursos económicos que otorgan a las personas beneficiarias.

El proceso que más presenta tiempos prolongados o cuellos de botella es la Producción de apoyos, derivado de la gestión interinstitucional que la CODEQ realiza a través del área administrativa realiza con la SEFIPLAN para la suficiencia y disponibilidad de recursos para otorgar los apoyos del programa.

Por último, con en la matriz de análisis de género, se identificó que el diagnóstico no incorpora datos, estadísticas o contextualización con enfoque de género, porque está concebido para hombres y mujeres que decidan participar y cumplan los requisitos. Asimismo, no cuenta con acciones afirmativas que aseguren una participación mínima de las mujeres, así como que en la selección se establezca una cuota de beneficiarias para elevar la igualdad sustantiva.

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 S048 – Cultura Física, 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 S048, 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 **S048**. 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 Cultura Física y Deporte, 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 Cultura Física y Deporte 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. Datos de identificación del Pp S048.

Elemento	Descripción
Clave y nombre del programa presupuestario	S048. Programa de Cultura Física
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	Habitantes de los municipios de Benito Juárez y Othón P. Blanco, en el Estado de Quintana Roo, beneficiando a 110 Activadores y 4 Equipos Profesionales.
Población atendida (desglosada por sexo y grupos etarios)	188,501 personas No se especifica edad ni sexo.
Cobertura territorial	Estatad

Fuente: Elaboración propia.

II. Descripción del Programa presupuestario

Este programa presupuestario está a cargo de la Comisión del Deporte de Quintana Roo (CODEQ), entidad que lo diseñó y tiene las facultades para operarlo desde su planeación hasta su rendición de cuentas, a través de la Dirección de Cultura Física y Deporte.

La problemática central que atiende es que la “población de Quintana Roo de 18 años o más, no está activa físicamente”, lo cual se deriva de insuficientes promotores físicos y deportivos para promover la cultura física y el deporte e insuficiente promoción deportiva por parte de los equipos profesionales.

En ese sentido, si no se atiende este problema podría provocar una alta incidencia de enfermedades crónico-degenerativas, nivel de sedentarismo en aumento y un alto índice de conductas antisociales y riesgo.

En cuanto a los tipos de población, los identifica en el diagnóstico, sin embargo se infiere que no coinciden en su caracterización y unidad de medida, debido a que en la potencial se establecen como “personas” y en la población objetivo “habitantes”, “activadores” y “equipos profesionales”.

Cuadro 2. Tipos de población.

Tipo de Población	Definición	Cuantificación
Población potencial	Personas en los municipios de Benito Juárez y Othón P. Blanco, de acuerdo con el INEGI.	206
Población objetivo	Habitantes de los municipios de Benito Juárez y Othón P. Blanco, en el Estado de Quintana Roo	110 activadores 4 equipos profesionales

Fuente: MML-01 Definición del problema. Comisión del Deporte de Quintana Roo, 2025.

Con respecto a la cobertura, las Reglas de Operación indican que es estatal, no obstante, en el documento MML-01 Definición del problema, se estipula que la población susceptible de ser beneficiaria se encuentra en los municipios de Benito Juárez y Othón P. Blanco, sin que ello represente una focalización, aunque se infiere que se delimita así porque son de los municipios con mayor cantidad de población.

Durante el ejercicio fiscal 2025, el programa tuvo un presupuesto aprobado por 35 millones 070 mil pesos, posteriormente una ampliación durante el año, ejerciendo finalmente un monto por 57 millones 545 mil pesos /100, de los cuales 52 millones 220 mil pesos fueron registrados con la partida Ayudas sociales a instituciones sin fines de lucro y 5 millones 325 mil pesos como Ayudas sociales a personas.

La modalidades, tipos y montos de apoyo con las que operó el programa son:

Cuadro 3. Tipos y montos de apoyo del S048 Programa de Cultura Física.

Tipo de persona	Tipo de apoyo	Monto mensual	Duración	Actividad que realizan
Persona física	Económico	\$5,000.00 hasta \$10,000.00	12 meses	Promoción de la actividad física, recreativa y deporte de manera periódica.
Persona moral	Económico	\$200,000.00 y \$28,820.00	Anual 10 meses	Fomento del desempeño deportivo de equipos profesionales para promover y facilitar la práctica de actividades deportivas.

Fuente: Elaboración propia con información de la Reglas de Operación del S048. del Programa de Cultura Física.

Los apoyos son para realizar actividades recreativas y deportivas dentro de las

comunidades en las que residen personas físicas y morales beneficiarias.

Las Reglas de Operación, establecen que para realizar la solicitud de apoyo, se contemplan los siguientes requisitos de acuerdo con cada modalidad:

- Persona física

- Identificación oficial
- CURP
- Currículum cin fotografía en donde se compruebe experiencia en temas deportivos
- Comprobante de domicilio fiscal
- Constancia de situación fiscal
- Estado de cuenta bancaria vigente

- Persona moral

- Solicitud de apoyo mediante Anexo II
- Acta constitutiva de la persona moral
- Poder notarial del representante legal
- Plan de financiamiento operativo
- Identificación oficial vigente del representante legal
- Estado de cuenta bancaria vigente
- Comprobante de domicilio fiscal vigente de la persona moral
- Constancia de situación fiscal de la persona moral

Conviene subrayar que la Dirección de Cultura Física y Deporte de la Comisión del Deporte de Quintana Roo en la operación del programa funge como Instancia Ejecutora, desarrollando las siguientes etapas (aplicable para personas físicas y morales) para atender a las personas solicitantes y posibles

beneficiarias:

- 1) Difusión de la Reglas de Operación,
- 2) Elaboración y publicación de la Convocatoria,
- 3) Recepción de las solicitudes con la documentación completa,
- 4) Asignación de número de aspirantes,
- 5) Resolución de solicitudes susceptibles de apoyo,
- 6) Publicación de resultados,
- 7) Integración del padrón de beneficiarios,
- 8) Dispersión de los apoyos aprobados,
- 9) Validación de evidencia mensual,
- 10) Reasignación de becas en los casos que aplique.

Las Reglas establecen los derechos y obligaciones de las personas físicas o morales, 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, hasta el cierre del programa en el ejercicio fiscal.

III. Análisis del diseño del Pp

El presente apartado tiene como objetivo analizar los principales elementos del diseño del Pp S048 – Cultura Física 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.

A través de estos pasos, se espera contar con hallazgos relevantes que permitan el mejoramiento del programa en su diseño estructural con la finalidad de que en su implementación se obtengan los 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**

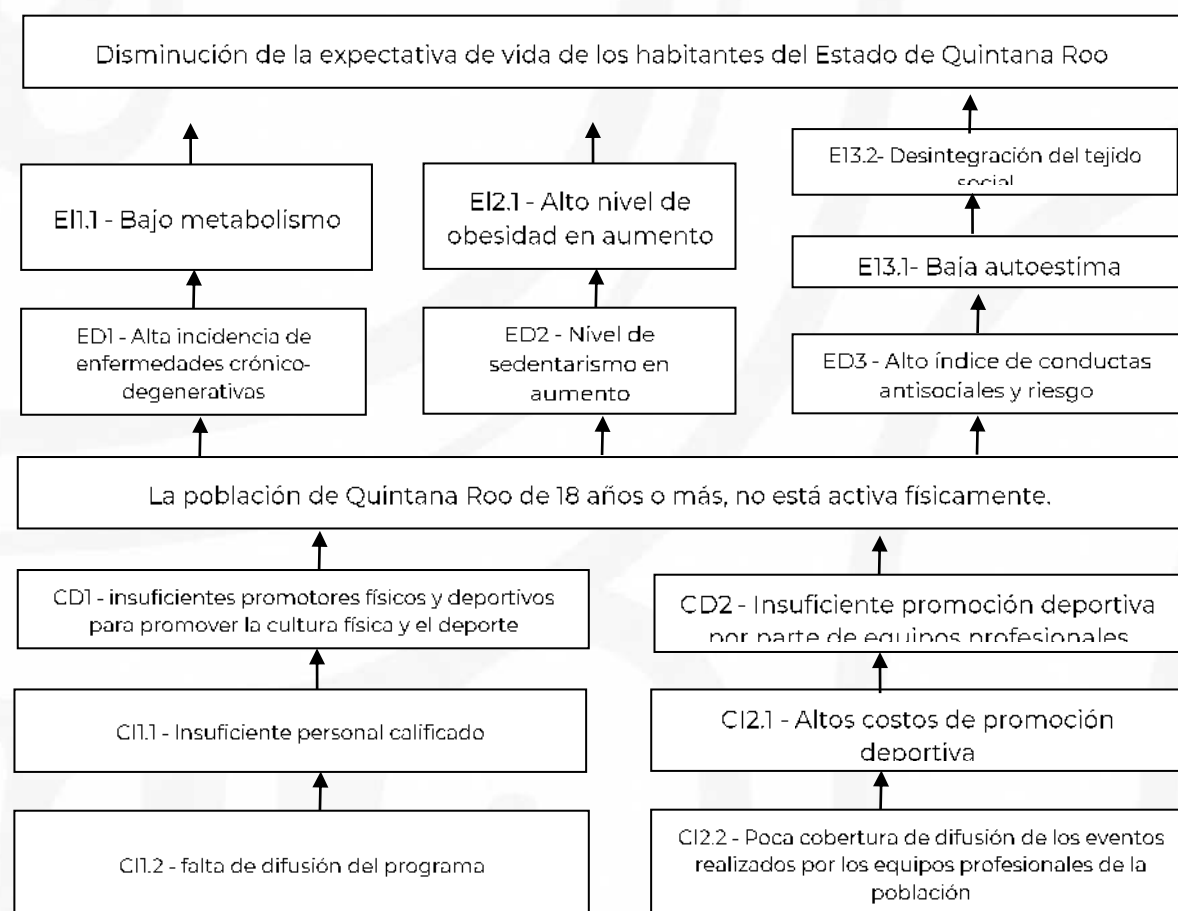
Derivado del análisis, se identifica que el programa evaluado define a *la población de Quintana Roo de 18 años o más, no está activa físicamente*, como el problema central, mismo que aunque cuenta con elementos metodológicos, está muy abierto en su concepción a toda la población y a lo

que denomina “activa físicamente”, lo cual puede desenfocar la identificación de la población que se desea atender.

Podría considerarse como problema central:

“Insuficiente actividad física de la población de 18 años o más que vive en el Estado de Quintana Roo”, permitiendo claridad sobre la población objetivo, el problema y su ubicación geográficamente, haciendo alusión a que la población realiza poca actividad física en su cotidianidad .

Figura 1. Árbol de Problemas del Programas presupuestario S048. Cultura Física.



Fuente: Árbol de Problemas del Pp S048. Cultura Física, 2025.

Las Causas Directas poseen consistencia, debido a que los insuficientes promotores físicos y deportivos para promover la cultura física y el deporte, el insuficiente personal calificado, falta de difusión del programa, insuficiente promoción deportiva por parte de los equipos profesionales, altos costos de la promoción deportiva y la poca cobertura de difusión de los eventos realizados por los equipos profesionales para la población, pueden provocar el problema detectado, sin embargo, se sugiere la incorporación de otros factores causales como: el desinterés de la población, limitados espacios para practicar deporte y en general una cultura deportiva deficiente, no solo como entretenimiento, sino como prevención de la salud.

En ese sentido, dentro de los efectos definidos que pueden ocurrir si no se atiende el problema, destacan la alta incidencia de enfermedades crónico-degenerativas, bajo metabolismo, nivel de sedentarismo en aumento, alto nivel de obesidad en aumento, alto índice de conductas antisociales y riesgo, baja autoestima y desintegración del tejido social, los cuales parecen dispersos o generalistas, ya que si bien pueden suceder a causa del deficiente actividad física, también suceden por otros factores en los que no tiene incidencia el programa.

Asimismo, el no realizar actividad física de manera directa impacta *disminución de la expectativa de vida de los habitantes del Estado de Quintana Roo*, por ello, se recomienda reconsiderar los efectos, incorporando otro tipo de “repercusiones” que genera el problema central, como: saturación de los servicios de salud, gastos en atención de enfermedades o desórdenes alimenticios.

El objetivo¹ del programa está alineado con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2023 – 2027 en el Eje 1 Bienestar social y calidad de vida, con el Tema 1.5. Cultura Física y Deporte, con el Objetivo. Promover la cultura física y el deporte de manera inclusiva, recreativa y formativa, fortaleciendo la competencia deportiva de la población de Quintana Roo, así como con la Estrategia Específica 1.5.1 Coordinar 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 inclusiva, recreativa y formativa.

Asimismo, no se observa una alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2025 – 2030, pero sí con los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través del Objetivo 3 Salud y bienestar, que busca garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades, tal como se observa en las Reglas de Operación.

Los tipos de población están dados como:

1. Población potencial. 206 personas en los municipios de Benito Juárez y Othón P. Blanco, de acuerdo con el INEGI.
2. Habitantes de los municipios de Benito Juárez y Othón P. Blanco, en el Estado de Quintana Roo, beneficiando a 110 Activadores y 4 Equipos Profesionales.

Debido a que interactúan “población de 18 años y más, “personas” y “habitantes”, no permite interpretar de manera clara la problemática, la población potencial y la objetivo, por ello se propone que la caracterización de las población sea: “personas mayores de 18 años que practican algún deporte

¹ “La población de Quintana Roo de 18 años o más, está activa físicamente”.

y residen en el Estado de Quintana Roo”.

A pesar de que las Reglas de Operación, indican que la cobertura es estatal, el diagnóstico indica que se atenderán a habitantes de Benito Juárez y Othón P. Blanco, sin que se fundamente alguna estrategia de focalización (inciso e).

Finalmente, no en el diagnóstico no se establecen periodos de actualización de la estadísticas y fuentes de información para conocer los cambios en la población con la implementación del programa (inciso f).

Recomendación 1. Mejorar la integración del diagnóstico, definiendo claramente las causas y efectos en el Árbol de Problemas, tomando en consideración la propuesta de problema: “Insuficiente actividad física de la población de 18 años o más que vive en el Estado de Quintana Roo “.

Así como incorporar más causas como el desinterés de la población, limitados espacios para practicar deporte y en general una cultura deportiva deficiente.

Establecer mecanismos que permitan la actualización de la información y estadísticas que provengan de fuentes oficiales.

Considerar un apartado o metodología que fundamente las consideraciones y elementos técnicos 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 que atiende este programa es la población de Quintana Roo de 18 años o más, no está activa físicamente, el cual al compararlo con el diagnóstico y la población objetivo no guardan una coincidencia técnica completa, esto debido a que el problema se enfoca en la población (en general), en el diagnóstico la población potencial se considera a las “personas” y en el caso de la población objetivo “habitantes”, con énfasis en que sean activadores y que pertenezcan a equipos profesionales.

En consecuencia no permite una articulación técnica de la población que se pretende atender con el programa, por lo cual se propone que la caracterización de los tipos de población consideren: personas mayores de 18 años que practican algún deporte y residen en el Estado de Quintana Roo”.

El problema no se redacta adecuadamente, ya que se establece de forma general “la población de Quintana Roo de 18 años o más, no está activa físicamente”, lo cual parece indicar un universo de personas por atender, por

ello, se recomienda tomar en cuenta: “Insuficiente actividad física de la población de 18 años o más que vive en el Estado de Quintana Roo”, permitiendo claridad sobre la población objetivo, el problema y su ubicación geográficamente, haciendo alusión a que la población realiza poca actividad física.

Sí contiene a la población de referencia, pero como ya se indicó no la identifica de manera adecuada, debido a la generalidad con la que la cita, no incorporando elementos metodológicos.

Finalmente, no se establecen plazos de actualización de la información sobre los tipos de población, lo cual limita conocer su evolución.

Recomendación 1. Se recomienda mejorar la definición del problema central detectado, pudiendo considerarse el siguiente planteamiento: “Insuficiente actividad física de la población de 18 años o más que vive en el Estado de Quintana Roo”.

Asimismo, establecer una metodología que fundamente las consideraciones y elementos técnicos para la definición, identificación y cuantificación de los tipos de población, tomando en cuenta la siguiente propuesta sobre su caracterización: Insuficiente actividad física de la población de 18 años o más que vive en el Estado de Quintana Roo”.

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

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

En la documentación disponible para el análisis, no se identificó algún documento que fundamente la intervención pública con evidencia científica o empírica al respecto.

No obstante, en su diagnóstico destaca que la Organización Mundial de la Salud (OMS), identifica que la falta de actividad física es el cuarto factor de riesgo de mortalidad a nivel global y está asociada a diversas enfermedades como la obesidad, por lo que es crucial fomentar la actividad física para prevenir estas condiciones.

Asimismo, se indica que en el estado de Quintana Roo, la tasa de obesidad es la más alta del país, con 629 casos por cada 100,000 habitantes, frente al promedio nacional de 296, lo que representa un incremento del 112%.

Retoma que la Secretaría de Salud federal indicó que el grupo etario con mayor incidencia es el de 45 a 49 años, con 1,300 casos por cada 100,000. A este grupo le siguen los adultos mayores, los jóvenes de 20 a 24 años, los adolescentes de 15 a 19 años y los niños.

Al respecto, no se establecen periodos de actualización de dicha información, ya que al ser fuentes externas las que emiten ese tipo de datos, se desconocen los periodos de disponibilidad y publicación.

A pesar de ser un fundamento concreto que fundamente la necesidad de la intervención, resulta de gran ayuda a contextualizar la importancia de fomentar la actividad física en la población de todas las edades.

Recomendación 1. En la actualización del diagnóstico se recomienda incorporar un apartado que justifique teórica o empíricamente la existencia del programa, considerando fuentes de información confiables y verificables, permitan una actualización continua de datos.

O en su caso, incorporar estadísticas estatales sobre salud, deporte, educación física y demás que fortalezcan la existencia del 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*, se definen los tipos de población, reflejados en el árbol de problemas y la MIR, no obstante, no es adecuada, porque toman diferentes unidades de medida “población”, “personas” y “habitantes”.

Por ello se propone que la caracterización de las población sea: “personas mayores de 18 años que practican algún deporte y residen en el Estado de Quintana Roo”.

Con respecto a los datos analizados, se identifica una inconsistencia metodológica en el dimensionamiento de los tipos de población, ya que por un lado, la población potencial se cuantifica en 206 personas; por el otro, la población objetivo se compone de 110 activadores y 4 equipos, lo cual altera la proporcionalidad que debe prevalecer entre ambos segmentos poblacionales.

La cuantificación, en el caso de la potencial es de 206 personas de ciertos municipios, en la población objetivo son 110 activadores y 4 equipos, lo cual no

es coherente.

Resulta de gran valor metodológico el desarrollo de un marco metodológico para su cuantificación y caracterización, por lo que resulta de gran ayuda el desarrollo de la específica para el programa, en virtud de que actualmente no se cuenta con este.

En el diagnóstico, no se establecen plazos de actualización de los tipos de población, que considere fuentes oficiales, confiables e imparciales, ya que la generación de información actual solo depende de la Dirección de Cultura Física y Deporte.

A nivel general los tipos de población, sí se relacionan con el problema central, pero de forma inconsistente, dada la ambigüedad con la que se establecen, lo cual no permite la comparabilidad.

Recomendación 1. Integra una metodología para la definición, identificación, cuantificación y evolución de los tipos de población del programa, considerando la delimitación territorial, la caracterización de la población, fuentes de información confiables y verificables, así como métodos de cálculo para los subconjuntos y los tiempos de actualización para conocer la evolución de estas.

Tomar en consideración el problema central y caracterización de los tipos de población propuestos.

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.**

En función de la información revisada, no se encontró una estrategia de cobertura articulada para el programa, el cual fue implementado en 2025.

Cuenta con Reglas de Operación del 30 de enero de 2025, las cuales establecen los elementos sustantivos para ejercer la intervención.

Además, cuenta con documentos programáticos y financieros que fundamentan su planeación y programación de recursos para ejercerlos en los bienes que otorga.

A diferencia de otros programas, éste contó con un presupuesto importante, iniciando con un presupuesto aprobado por 35 millones 070 mil pesos, y posteriormente una ampliación, ejerciendo un monto total por 57 millones 545 mil pesos /100, en los tipos y modalidades de apoyo establecidos

en la Reglas.

No obstante, carece de un apartado que dé seguimiento a la evolución de la cobertura de los tipos de población, ya que las metas que establece son anuales y no multianuales o que consideren a toda la administración estatal.

De esta forma, no existe algún apartado que especifique en qué tiempo los tipos de población podrán converger, lo cual no es necesario, toda vez que al ser un programa que funciona por demanda, lo ideal es que las personas de manera individual realicen actividad física por su bienestar y no solo como un impacto que se derive de este programa.

Recomendación 1. Establecer una estrategia de cobertura que establezca las metas de corto, mediano y largo plazo respecto a los tipos de población definidos, así como el presupuesto disponible, considerando las posibles eventualidades que pueden intervenir en el programa.

Es necesario reconocer que es una intervención cuyo funcionamiento es por solicitud (demanda) y que existen límites de su impacto, ya que la cultura física la conforma un conjunto de elementos socioculturales, de salud, educación, economía y según sea el caso, seguridad pública.

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.**

El problema identificado en el árbol correspondiente es “la población de Quintana Roo de 18 años o más, no está activa físicamente”, en comparación con el objetivo del Propósito “la población de Quintana Roo de 18 años o más, está activa físicamente”, es básicamente la misma y, aunque hay correspondencia, la misma mejora recomendada al problema se realiza al objetivo, mayor precisión en la población potencial u objetivo, tomando en consideración la siguiente propuesta de objetivo: Suficiente actividad física de la población de 18 años o más que vive en el Estado de Quintana Roo”.

La vinculación entre los efectos: “alta incidencia de enfermedades crónico-degenerativas, bajo metabolismo, nivel de sedentarismo en aumento, alto nivel de obesidad en aumento, alto índice de conductas antisociales y riesgo, baja autoestima y desintegración del tejido social”, con el Fin del programa “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”, es directa pero no suficiente, en virtud de que los efectos están enfocados en aspectos socioculturales y de salud, y el fin el fortalecimiento de la cultura física.

Las Causas Directas identificadas que generan la problemática: insuficientes promotores físicos y deportivos para promover la cultura física y el deporte, y la insuficiente promoción deportiva por parte de los equipos profesionales, están vinculadas directamente con la esencia de los Componentes: Programa de promotores físicos y deportivos para promover la cultura física y el deporte operando, Equipos profesionales promocionando el deporte, no obstante, se recomienda mejorar la sintaxis de los últimos, como bienes o servicios entregados.

De la misma forma, las Causas Indirectas como la insuficiente personal calificado, falta de difusión del programa, altos costos de la promoción deportiva y poca cobertura de difusión de los eventos realizados por los equipos profesionales para la población, mantienen relación directa con las Actividades de la MIR como la certificación de promotores deportivos, difusión del Programa de Promotores Físicos y Deportivos para promover la cultura física y el deporte operando, otorgamiento de apoyos equipos profesionales y alcance de la difusión de las actividades realizadas por equipos profesionales, pese a ello, es necesario actualizar la sintaxis de las actividades, ya que no cuentan con la redacción adecuada.

Aunque existe una vinculación estrecha entre Causas Directas con Componentes y Causas Indirectas con Actividades, no se acredita la suficiencia para lograr que la población tenga la suficiente actividad física. Aunado a ello, los tipos de población al no estar identificados de forma correcta, podrían dispersar o reducir los alcances del programa.

Finalmente no se identifican elementos de exclusión, es decir, todas las causas están vinculadas con la MIR.

Recomendación 1. En la actualización del diagnóstico del programa, se

recomienda mejorar el Árbol de Problemas, identificando de forma precisa las causas y efectos, tomando como referencia la propuesta de problema central: “Suficiente actividad física de la población de 18 años o más que vive en el Estado de Quintana Roo” y la caracterización de las población sea: “personas mayores de 18 años que practican algún deporte y residen en el Estado de Quintana Roo”.

Recomendación 2. Realizar la actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en virtud de la renovación del Árbol de Problemas, traduciendo con la sintaxis correcta las Causas Directas e Indirectas a Componentes y Actividades tomando como referencia la *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo*.

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

Con fundamento en la evidencia presentada, el programa opera bajo la modalidad presupuestaria 'S – Subsidios sujetos a reglas de operación, un esquema idóneo para la canalización de apoyos económicos directos a la población beneficiaria.

Sin embargo, se identifica un área de oportunidad respecto a su lógica vertical, ya que el otorgamiento de incentivos financieros no guarda una relación de causalidad automática o consistente con el cumplimiento del Propósito, esto debido a que si bien recurso económico funciona como un estímulo inicial, no garantiza un incremento sostenible en los niveles de actividad física de la población ni constituye, por sí mismo, una política pública viable y sostenible en la población.

El recurso se ejerce a través del Capítulo 4000 Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras Ayudas, Concepto 4400 Ayudas Sociales y generalmente se utiliza la Partida Genérica 4410 Ayudas sociales a personas, esto permite que la comprobación sea más eficiente con el respaldo de los expedientes de los beneficiarios.

Es sustantivo resaltar que este programa posee varias fuentes de financiamiento dentro de las que destacan: Recursos derivados de la redención anticipada del Bono Cupón Cero (BCC), Recursos de Libre Disposición de Origen Estatal 2025, Fondo General de Participaciones (FGP), Incentivos derivados de la Colaboración, Participaciones de Gasolina y Diesel

(PGD) e Fondo de Impuesto Sobre la Renta (FISR).

Si bien la modalidad es consistente con los apoyos que se otorgan, es recomendable revisar el problema público a revertir, debido a que quizás no sea suficiente para atenderlo y obtener los resultados esperados.

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

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

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) posee los elementos requeridos para el programa. Por lo que respecta a los resúmenes narrativos, se aprecia que algunos carecen de sintaxis y adecuada redacción, toda vez que se traslada deficiente lógica causal del Árbol de Problemas.

Con fundamento en la *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo*, indica que el Fin se contribuye con el qué (Contribuir a un objetivo superior) + mediante + El cómo (la intervención del problema); en ese sentido, para este programa 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 una cultura física y el deporte en la población en general, con el fin de favorecer su adherencia de forma creativa formativa”, en el que destaca la población que dice “general” y el programa no es para toda la población, dados los bienes que entrega.

El Propósito está redactado como “la población de Quintana Roo de 18 años y más, está físicamente activada”, pero en comparación con la metodología indica que se integra con Sujeto (Población objetivo o área de enfoque) + Verbo en presente + Complemento (resultado logrado), en ese sentido, contando con los elementos requeridos, aunque es susceptible de mejorar su claridad en el nombre, tomando como referencia la propuesta: “Suficiente actividad física de la población de 18 años o más que vive en el Estado de Quintana Roo”.

Respecto a los Componentes se deben redactar productos terminados o servicios proporcionados + Verbo en participio pasado, siendo para este

programa los siguientes: Programa de promotores físicos y deportivos para promover la cultura física y el deporte operando, y Equipos profesionales promocionando el deporte, por lo que de manera clara no cuentan con dicha sintaxis, asumiendo una mejora en la actualización de la MIR.

Para las Actividades su composición debe contener Sustantivo derivado de una verbo + Complemento, siendo para esta intervención: la certificación de promotores deportivos, difusión del Programa de Promotores Físicos y Deportivos para promover la cultura física y el deporte operando, otorgamiento de apoyos equipos profesionales y alcance de la difusión de las actividades realizadas por equipos profesionales, de forma específica la única que no cuenta con lo requerido es la última, porque la sintaxis es inadecuada.

Tanto el Fin como el Propósito, no están enfocados en resultados, debido a que el enfoque que manejan es general, no se visualiza una focalización de la intervención respecto a la población que desea beneficiar.

El lenguaje que maneja la integración del Árbol del Programa y la MIR es coloquial, es decir, es de fácil entendimiento para el personal que opera el programa, así como para las personas interesadas en participar.

Recomendación 1. Se recomienda mejorar la redacción del Fin, así como la traducción de causas directas e indirectas a componentes y actividades, tomando en cuenta 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?**

Bajo la concepción operativa del programa los Componentes coadyuvan al cumplimiento de Propósito, sin embargo, cuando se analizan específicamente se infiere un impacto en el Propósito de menor magnitud, porque éste es

general, es decir, abierto a la población.

No obstante, con respecto a la contribución que el propósito hace al cumplimiento del Fin, es parcial, porque los componentes tienen poca incidencia en un universo amplio de personas. Esta dispersión es por la indefinición de los tipos de población (inciso b).

Cuadro 4. Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario S048. Cultura Física, 2025.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
Fin	F - 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.	PED05II - Posición que ocupa Quintana Roo en el medallero general de los Juegos Nacionales CONADE.	"Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte Dirección de Cultura Física y Deporte https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/ "	La población de Quintana Roo cuenta con una cultura física y el deporte de manera inclusiva, recreativa y formativa.
Propósito	P - La población de	0204OI3 - Tasa de	Reporte emitido por la dirección de	La población de Quintana Roo

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
	Quintana Roo de 18 años o más, está activa físicamente.	variación de personas incorporadas a las actividades físicas, recreativas y deportivas	promoción y desarrollo del deporte de la comisión del deporte de quintana roo Dirección de Cultura Física y Deporte https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	práctica activación física
Componente	C01 - Programa de promotores físicos y deportivos para promover la cultura física y el deporte operando	02040I3C01 - Porcentaje de promotores participando en el programa	Informe de Actividades de la Dirección de Cultura Física y Deporte https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Los promotores físicos y deportivos participan en el programa
Actividad	C01.A01 - Certificación de promotores deportivos	02040I3C01A01 - Porcentaje de promotores certificados	Informe de Actividades de la Dirección de Cultura Física y Deporte https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Los promotores deportivos se certifican
Actividad	C01.A02 - Difusión del Programa de promotores	0204C01A02 - Porcentaje de promotores	Informe de actividades de la Dirección de Cultura Física y Deporte	Los promotores conocen el programa

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
	físicos y deportivos para promover la cultura física y el deporte operando	designados ganadores en el programa	Deporte Dirección de Cultura Física y Deporte https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	
Componente	C02 - Equipos profesionales promocionan el deporte	02O4C02 - Porcentaje de actividades realizadas por los equipos profesionales	Informe de actividades de la Dirección de Cultura Física y Deporte Dirección de Cultura Física y Deporte https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Los equipos profesionales promueven el deporte
Actividad	C02.A01 - Otorgamiento de apoyos equipos profesionales	02O4C02A01 - Porcentaje de Equipos profesionales beneficiados	Informe de actividades de la Dirección de Cultura Física y Deporte Dirección de Cultura Física y Deporte https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	Los equipos profesionales reciben apoyos para promover el deporte
Actividad	C02.A02 - Alcance de la Difusión de las actividades realizadas por equipos profesionales	02O4C02A02 - Porcentaje de personas atendidas por equipos profesionales	Informe de actividades de la Dirección de Cultura Física y Deporte Dirección de Cultura Física y Deporte	Las personas participan en las actividades realizadas por equipos profesionales

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
			https://qroo.gob.mx/cojudeq/medios-de-verificacion/	

Fuente: MML-06- Matriz de indicadores para Resultados. Programa Presupuestario S048. Cultura Física. Ejercicio 2025. Evidencia documental.

En relación a los supuestos la mayoría es susceptible de fortalecimiento en su redacción, en virtud de que éstos deben referir situaciones externas que si suceden, hacen posible el cumplimiento del resumen narrativo, y no dependen del área o personal que opera el programa, por ello, es recomendable una definición clara de estas situaciones.

Con excepción del nivel de Fin, los Medios de Verificación de los niveles de la MIR corresponden a registros internos de la Dirección de Cultura Física y Deporte de la CODEQ. Dichas fuentes de información resultaron técnicamente suficientes siempre que se consoliden con rigor metodológico y se actualicen dentro de los plazos establecidos.

Por último, todos los niveles de la MIR cuentan con indicadores enfocados en la eficacia del programa y la obtención de resultados, siendo dos estratégicos y seis de gestión.

Recomendación 1. Mejorar la redacción de supuestos señalados utilizando la sintaxis adecuada conforme a cada nivel de la matriz, ya se deben expresar situaciones que condicionan el cumplimiento de cada resumen narrativo (objetivo) y son externos al programa, para ello es necesario tomar en cuenta 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 dispone de un total de 8 indicadores de desempeño distribuidos en los cuatro niveles jerárquicos: Fin, Propósito, Componentes y Actividades.

Con el objetivo de evaluar la calidad técnica de estas métricas, se recurre a la aplicación de los criterios CREMA (Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables y Adecuados), para verificar si los indicadores contemplan los requisitos mínimos de diseño y la pertinencia metodológica necesaria para medir con objetividad el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Cuadro 5. Análisis de los Criterios CREMA de los indicadores del Programa presupuestario S048. Programa de Cultura Física.

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	Tasa de variación de personas incorporadas a las actividades físicas, recreativas y deportivas	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Componente 1	Porcentaje de promotores participando en el programa	No	Sí	Sí	Sí	No
Actividad 1.1	Porcentaje de promotores certificados	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Actividad 1.2	Porcentaje de promotores designados ganadores en el programa	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Componente 2	Porcentaje de actividades realizadas por los equipos profesionales	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Actividad 2.1	Porcentaje de equipos	Sí	Sí	Sí	Sí	No

Nivel	Indicador	C	R	E	M	A
	profesionales beneficiados					
Actividad 2.2	Porcentaje de personas atendidas por equipos profesionales	Sí	Sí	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia.

Con esa finalidad, resulta valioso analizar la composición de cada uno para identificar de manera clara algunas mejoras; asimismo, es necesario hacer mención que el 100 por ciento de indicadores son económicos porque no se generan gastos para su construcción y obtención de resultados, monitoreables en virtud son de fácil acceso, es decir, la mayoría son generados por la misma Unidad Responsable, y ninguno aporta marginalmente información adicional que complementa la existente.

Indicador de Fin: Posición que ocupa Quintana Roo en el medallero general de los Juegos Nacionales CONADE, es claro porque su nombre es inequívoco y su resultado depende del desempeño de todos los deportistas, relevante en función de que muestra información valiosa para tomar decisiones.

Indicador de Propósito: Tasa de variación de personas incorporadas a las actividades físicas, recreativas y deportivas, mismo que posee el atributo de claridad en su nombre, debido a que mide los cambios en la magnitud de las nuevas personas beneficiadas, y también es relevante, porque emite información para realizar ajustes si es necesario.

Indicador del Componente 1: Porcentaje de promotores participando en el programa, es claro en su nombre y método de cálculo, así como relevante por la información de personas participando en la intervención.

Indicador de la Actividad 1.1: Porcentaje de promotores certificados, mantiene claridad en su nombre y aporta información sobre los beneficiarios que se certifican.

Indicador de la Actividad 1.2: Porcentaje de promotores designados ganadores en el programa, es claro en su nombre y método de cálculo, y relevante porque otorga información sobre la población beneficiaria respecto a la solicitante.

Indicador del Componente 2: Porcentaje de actividades realizadas por los equipos profesionales, es claro por su nombre que no da lugar a interpretaciones y relevante, emitiendo información sobre la participación de los equipos profesionales.

Indicador de la Actividad 2.1: Porcentaje de equipos profesionales beneficiados, mantiene claridad en su nombre y relevancia por la información de desempeño que revela.

Indicador de la Actividad 2.2: Porcentaje de personas atendidas por equipos profesionales, mismo que es claro en virtud de su nombre y método, y relevante debido a que otorga información sobre personas beneficiarias para la toma de decisiones.

En ese sentido, se afirma que los indicadores cumplen la función de medir el desempeño de los resúmenes narrativos, con todo y eso, es recomendable revisar que los indicadores utilicen información que no sea ocupada para la generación de otras métricas, es decir, que los indicadores se mantengan relevantes, que aporten información valiosa de manera sostenida.

Recomendación 1. En virtud de la actualización de la MIR, se recomienda mejorar las métricas, enfocando medir el desempeño, fortaleciendo la relación

entre el objetivo y éstas, tomando en consideración la *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo*.

III.1 Síntesis del Análisis de Diseño

El Programa presupuestario S048. Programa de Cultura Física opera con la modalidad presupuestaria “S” Subsidios sujetos de reglas de operación, cuyo objetivo es que “la población de Quintana Roo de 18 años o más, está activa físicamente, atendiendo directamente el problema denominado como “la población de Quintana Roo de 18 años o más, no está activa físicamente”.

La Unidad Responsable es la Comisión del Deporte de Quintana Roo a través de la Dirección de Cultura Física y Deporte., ocupándose en actividades desde la planeación hasta su rendición de cuentas.

En sus Reglas de Operación establece la alineación a instrumentos de planeación superior como el Plan Estatal de Desarrollo 2022 – 2027 de Quintana Roo, así como los tipos de apoyos, modalidades, requisitos y la mecánica operativa.

Dentro de su diseño se observan mejoras sustantivas en la definición de la problemática central, considerando sus causas y efectos, toda vez que como se encuentra diseñado disminuye precisión para obtener buenos resultados.

Los tipos de población que identifica y cuantifica son: potencial de 206 personas de ciertos municipios y en la población objetivo 110 activadores y 4 equipos, cuya definición no es consistente metodológicamente, impidiendo comparar puesto que, aunque pareciera igual, su caracterización es diferente.

Durante el año que se evalúa, tuvo un presupuesto aprobado por 35 millones 070 mil pesos, posteriormente una ampliación para terminar ejerciendo un monto por 57 millones 545 mil pesos /100, de los cuales 52 millones 220 mil pesos fueron registrados con la partida Ayudas sociales a instituciones sin fines de lucro y 5 millones 325 mil pesos como Ayudas sociales

a personas.

Su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) está integrada por 2 Componentes y 4 actividades, los cuales aunque presentan mejoras en sintaxis, la mayoría cuenta con los elementos adecuados de consistencia técnica.

Respecto a los indicadores cumplen la función de medir el desempeño de los resúmenes narrativos, con reserva de las precisiones realizadas.

En síntesis, el programa posee un diseño con elementos estructurales que se sustentan en la Metodología del Marco Lógico, sin embargo, su uso en la identificación de problemas y objetivos presenta mejoras, ya que aspectos como el problema y objetivo centrales y los tipos de población susceptibles de mejora, provocando desenfoque técnico y reduciendo el impacto en los resultados del programa.

III.2. Recomendaciones en materia del diseño del Programa

A través del análisis realizado, se considera relevante el mejoramiento del programa tomando en cuenta las siguientes recomendaciones, enfocadas en la actualización estructural del diseño del programa S048 – Cultura Física.

Recomendación 1. Actualizar el diagnóstico incorporando datos y estadísticas vigentes acerca de la problemática que viven los tipos de población identificados, incluyendo la fundamentación teórica del programa.

Recomendación 2. Diseñar una metodología que establezca criterios claros para la definición, identificación y cuantificación de los tipos de población, integrando elementos para su caracterización, delimitación y evolución temporal, con la finalidad de otorgar mayor consistencia institucional al programa.

Recomendación 3. Fortalecer la identificación de la problemática central a través de la actualización de los Árboles de Problemas, con sus causas y efectos, consolidando la lógica causal requerida.

Recomendación 4. Actualizar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en consonancia con las modificaciones realizadas al Árbol de Problemas. Asimismo, se debe asegurar la correcta traducción de las causas directas e indirectas en componentes y actividades, evitar omisiones o duplicidades.

Recomendación 5. Integrar una estrategia de cobertura que establezca las metas de corto, mediano y largo plazo respecto a los tipos de población

definidos y el impacto que busca generar el programa.

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 S048, denominado “Cultura Física”,** se revisan **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**². 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

² 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.

Programa. Por su parte, un **conocimiento suficiente** contesta a si dichos procesos son del conocimiento de todas las personas operadoras, lo cual significa que el personal domina por completo los procedimientos técnicos necesarios para ejecutar sus funciones.

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

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

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

En los Términos de Referencia³ se define un **Modelo General de Procesos (MGP)** en el que se indican ocho procesos sustantivos, que al analizarlos arrojan información relevante sobre las principales actividades y su desempeño concreto.

Esto es necesario porque posibilita la definición de la equivalencia de procesos, homologándolos para su comparación, mapeo y comprensión; para ello, la Comisión del Deporte de Quintana Roo (CODEQ) compartió información soporte para el análisis, y, por otro lado, posibilitó el desarrollo de entrevistas especializadas al personal sustantivo.

Estas etapas son de suma importancia, porque fortalecen el proceso metodológico de análisis y consolidan un producto técnico que integra aspectos como experiencia o vivencia de los tomadores de decisión en el marco del programa.

En esa tesitura, se presenta la Matriz de Equivalencia de Procesos correspondiente al Programa Presupuestario S048 Cultura Física en la Tabla 1 (Anexo 1), estructurada en función de los Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos, contemplando una perspectiva de género transversal, y una verificación secuencial de los procesos sustantivos del programa:

1. Planeación

³ Modelo de Términos de Referencia con perspectiva de género para la Evaluación de Procesos (SEFIPLAN, 2025).

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.

Este uno de los dos programas sustantivos que opera la Comisión del Deporte de Quintana Roo, organismo público creado en el año 2023 con la finalidad de fortalecer la cultura física y el deporte en la población quintanarroense, a través de programas y políticas públicas estratégicas o integrales que generen un impacto sostenido.

Anteriormente, esta Comisión tenía atribuciones enfocadas en la juventud, pero a raíz de su actualización normativa, existe un organismo también especializado en la juventud.

Con esto, implementó el Programa presupuestario S048 Cultura Física, cuyo propósito es que “la población de Quintana Roo de 18 años o más, esté activa físicamente”, a través de promotores y equipos profesionales que promuevan en la población la actividad física.

Para su ejecución tiene dos componentes:

1. Programa de promotores físicos y deportivos para promover la cultura física y el deporte operando
2. Equipos profesionales promocionando el deporte

Es decir, a través de éstos, pretende cumplir su objetivo, estableciendo la Reglas de Operación y sustentando a través de las atribuciones conferidas en su Reglamento Interior y Manual de Organización correspondiente, aunque éste aún pertenece a la Comisión de Juventud y Deporte.

Para cumplimiento de lo establecido por el programa, la CODEQ está integrada por 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 con la denominación de Instancia Ejecutora, sin que intervengan otras áreas de la misma Comisión.

Esta intervención otorga recursos económicos bajo dos modalidades de apoyo:

- **Persona física:** Apoyo de \$5,000.00 hasta \$10,000.00, para realizar actividades de promoción de la actividad física, recreativa y deporte de manera periódica.
- **Persona moral:** Apoyo de \$200,000.00 y \$28,820.00, realizando actividades de fomento del desempeño deportivo de equipos profesionales para promover y facilitar la práctica de actividades deportivas.

Estos apoyos están enfocados en la población potencial y objetivo, definidas en el diagnóstico establecido en el documento denominado *MML-07 Definición del Problema S048* (CODEQ, 2025):

- Población potencial: 206 Personas en los municipios de Benito Juárez y Othón P. Blanco, de acuerdo con el INEGI.
- Población objetivo: Habitantes de los municipios de Benito Juárez y Othón P. Blanco, en el Estado de Quintana Roo, 110 activadores y 4 equipos profesionales.

Las cuales, como se indicó en la sección de diseño de la presente evaluación, presentan inconsistencias metodológicas al mantener una caracterización diferente de las poblaciones, así como de la unidad de medida.

Por otro lado, dentro de los procesos destaca el de **Planeación**, presentando mayor articulación de los tiempos y actividades, derivado de la normatividad robusta establecida a nivel estatal y la cual, las Dependencias y Entidades cumplen.

El uso de la tecnología muestra la oportunidad de mejora, toda vez que existen actividades sustantivas en los procesos que utilizan plataformas, como Planeación que ocupa el SIPPRES para registrar y dar seguimiento al presupuesto en función de los objetivos planeados.

Asimismo, aunque se menciona la existencia de una plataforma institucional para registro de solicitudes y seguimiento a personas beneficiarias, no se logra identificar su funcionamiento, debido a que no desagrega la información con características como sexo, edad, ubicación de beneficiarios directos e indirectos.

La **Difusión** presenta un dinamismo acotado con tres atribuciones principales, el diseño del material o contenido, la validación institucional

superior y la publicación a través de los canales de comunicación oficiales o redes sociales, mostrando mayor oportunidad de definición y consolidación, estableciendo de manera clara tiempos, insumos, involucrados y el concatenamiento del proceso, dotándolo de integralidad, que fortalezca las solicitudes presentadas con posibilidad de generar un impacto sostenido.

La **Solicitud** es un proceso corto, que la participación, aunque no limitada, se identifican barreras de cobertura, es decir, puede existir alta participación, pero las personas seleccionadas son pocas en comparación del presupuesto.

Es fundamental revisar la **Selección de personas beneficiarias**, debido al elevado monto del presupuesto del programa y el limitado impacto en la población objetivo (promotores y equipos), es decir, la proporcionalidad no se identifica, a mayor presupuesto más beneficiarios. Identificando que las cifras más fuertes están en función de la población abierta que atienden estos promotores y equipos.

Respecto a la **Producción de apoyos**, se da a través de las gestiones administrativas internas y externas con la SEFIPLAN para la solicitud y transferencia de recursos a la CODEQ.

La **Distribución de apoyos**, se da con la preparación y revisión de la información bancaria de las personas físicas y morales beneficiadas, para cotejar y solicitar la dispersión de los recursos. En caso de la capacitación, se prepara la estrategia para convocar a la población.

En relación a la **Entrega de Apoyos** se realiza vía transferencia

electrónica de los recursos aprobados a las personas beneficiarias para realizar las actividades planteadas con la población.

Las Reglas de Operación reflejan los pasos a seguir tanto por las áreas involucradas como por las personas que deseen participar y posibles beneficiarios, no obstante, se identifican inconsistencias en la definición de las modalidades de apoyo (para personas físicas y morales) encaminados a otorgar recursos económicos, pero en contraste con lo comentado por el personal en las entrevistas (Producción de apoyos, Distribución de apoyos y Entrega de apoyos) refiere la entrega de apoyos en especie, sin que estén establecidos en dicha normatividad.

Respecto al proceso de **Seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos**, se visualiza una mejora consistente, porque el uso de la tecnología es limitado para acompañar a la población que recibió apoyos y conocer la percepción acerca del programa.

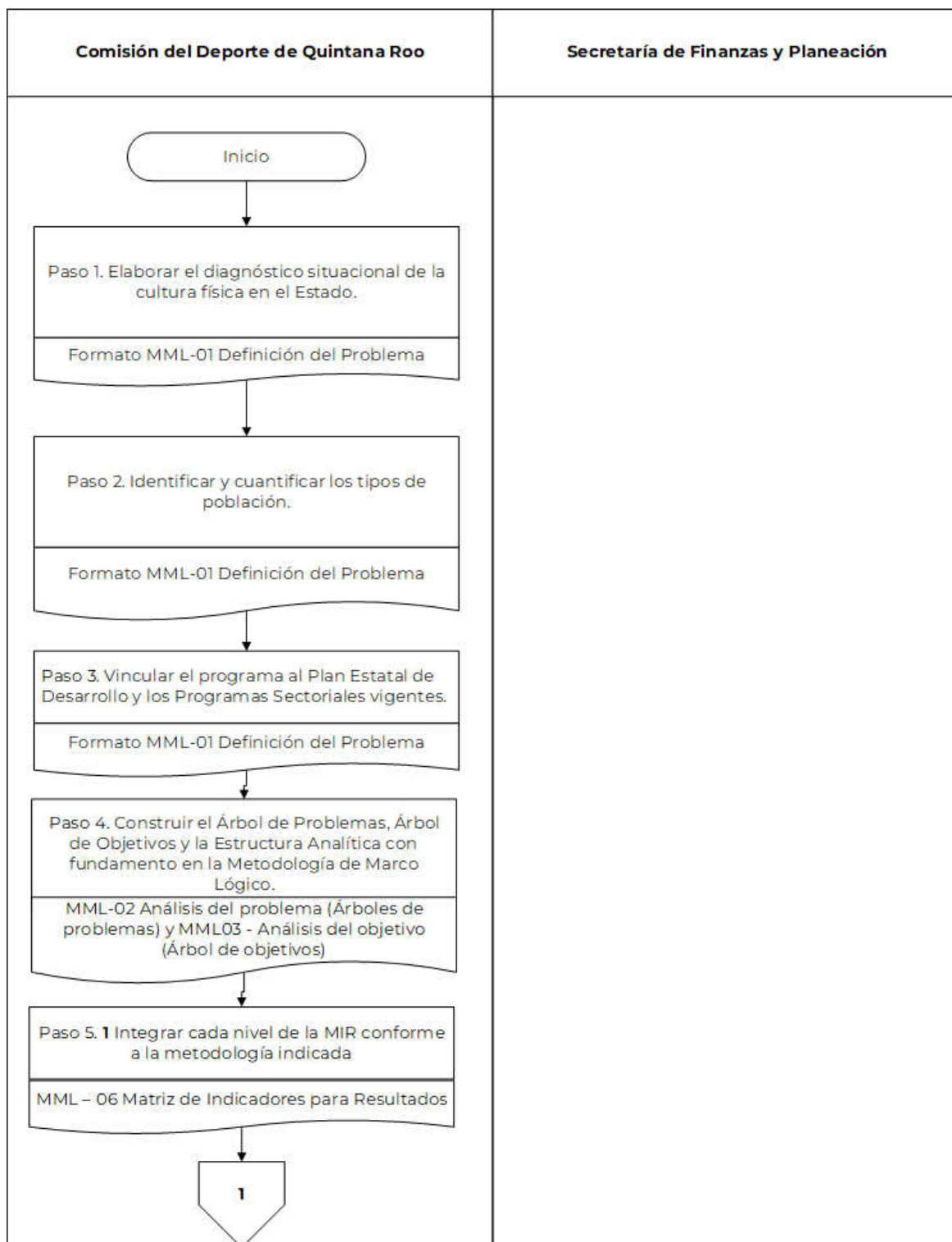
El personal de las áreas involucradas indicó que en esta etapa se utiliza la plataforma NUUP que funciona a nivel estatal, así como la RedQ para un seguimiento más personal, pero no solo de personas beneficiarias, sino población que estuvo en el programa en años previos.

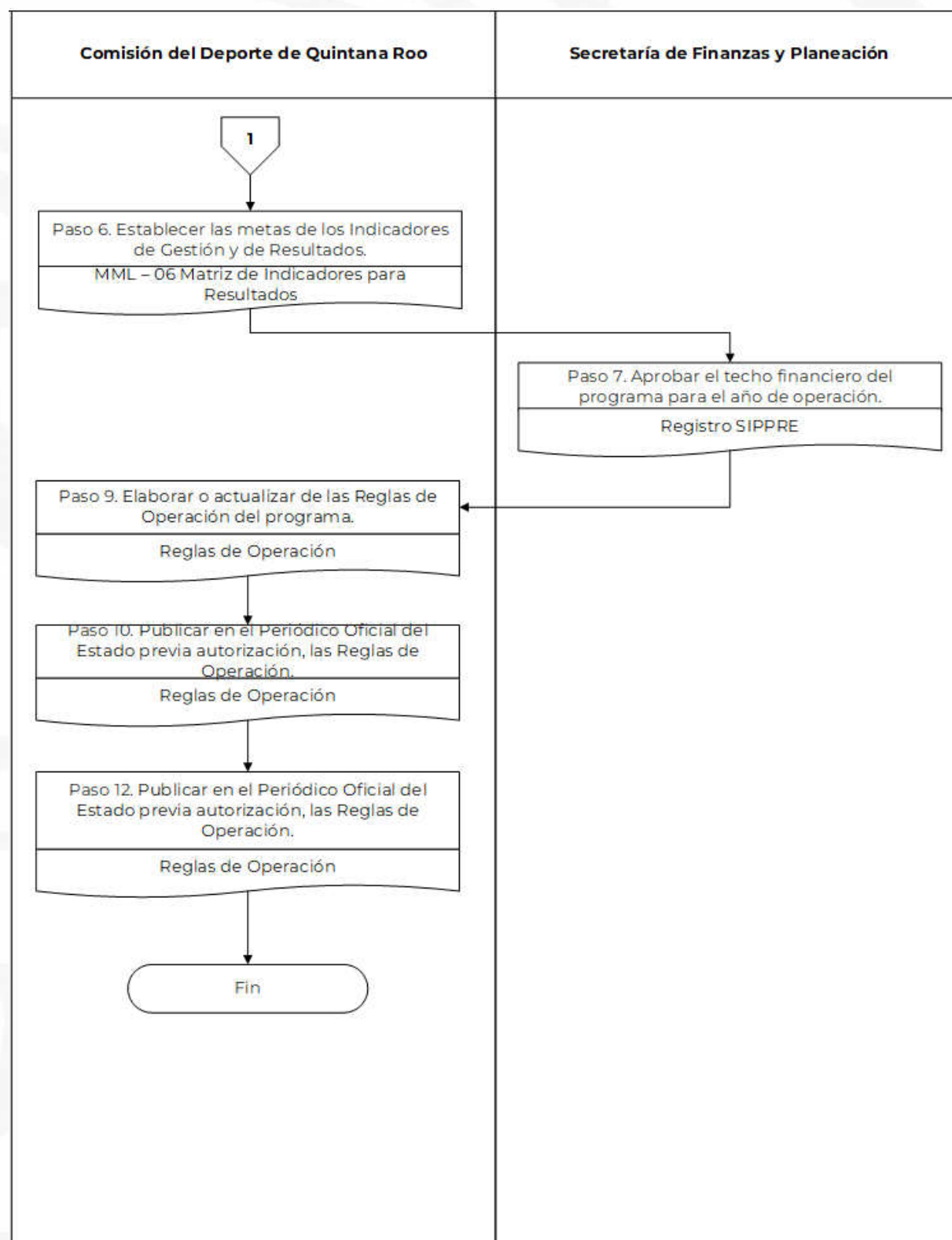
Por lo anterior, es fundamental fortalecer el programa en los procesos citados, dado certeza a las áreas involucradas sobre sus funciones, así como a las personas interesadas en participar la claridad sobre el propósito del programa, generando articulación entre la normatividad interna y la operativa

para mitigar riesgos y reducir la dispersión de la intervención pública.

IV. 2 Flujoograma de los procesos

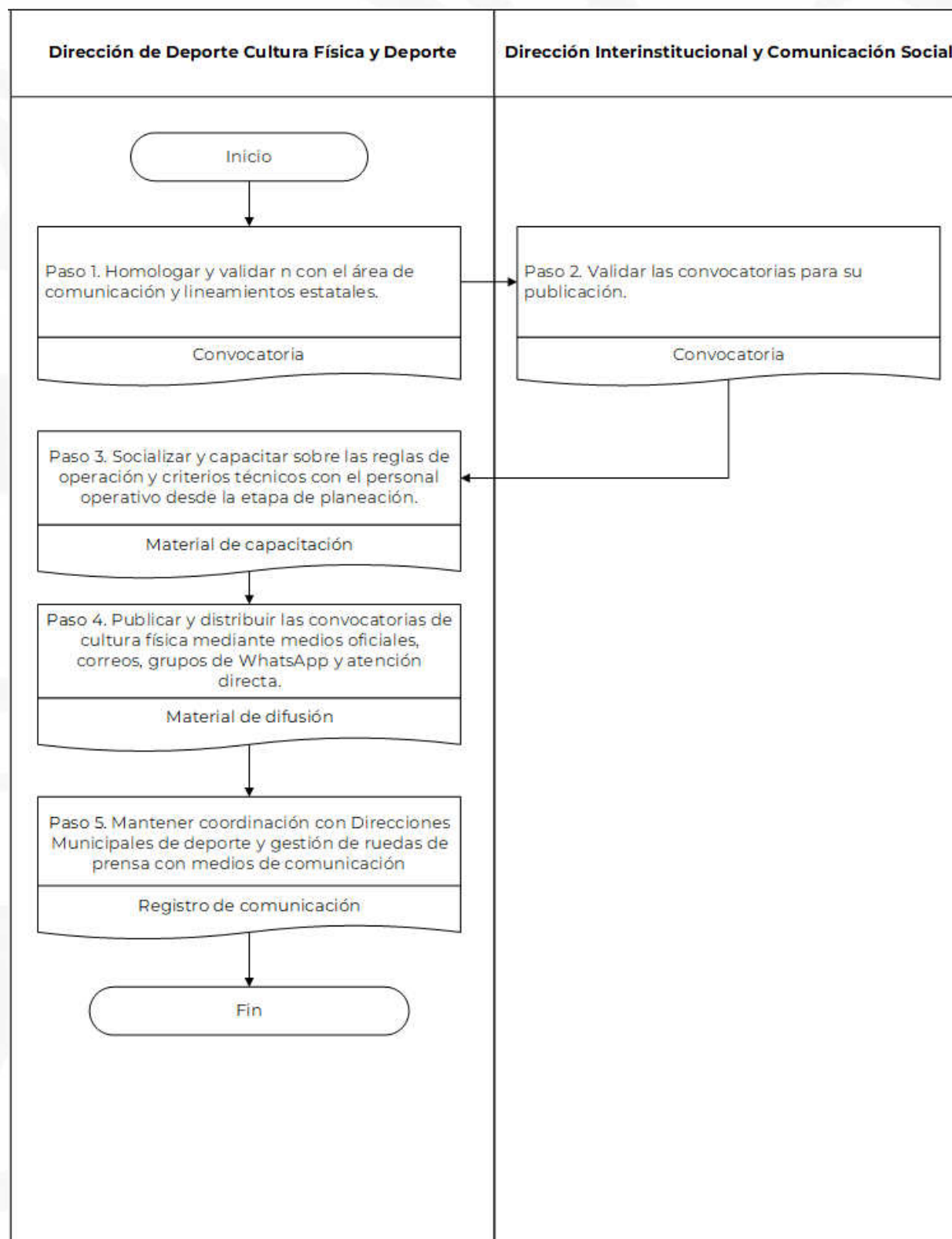
Figura 2. Planeación.





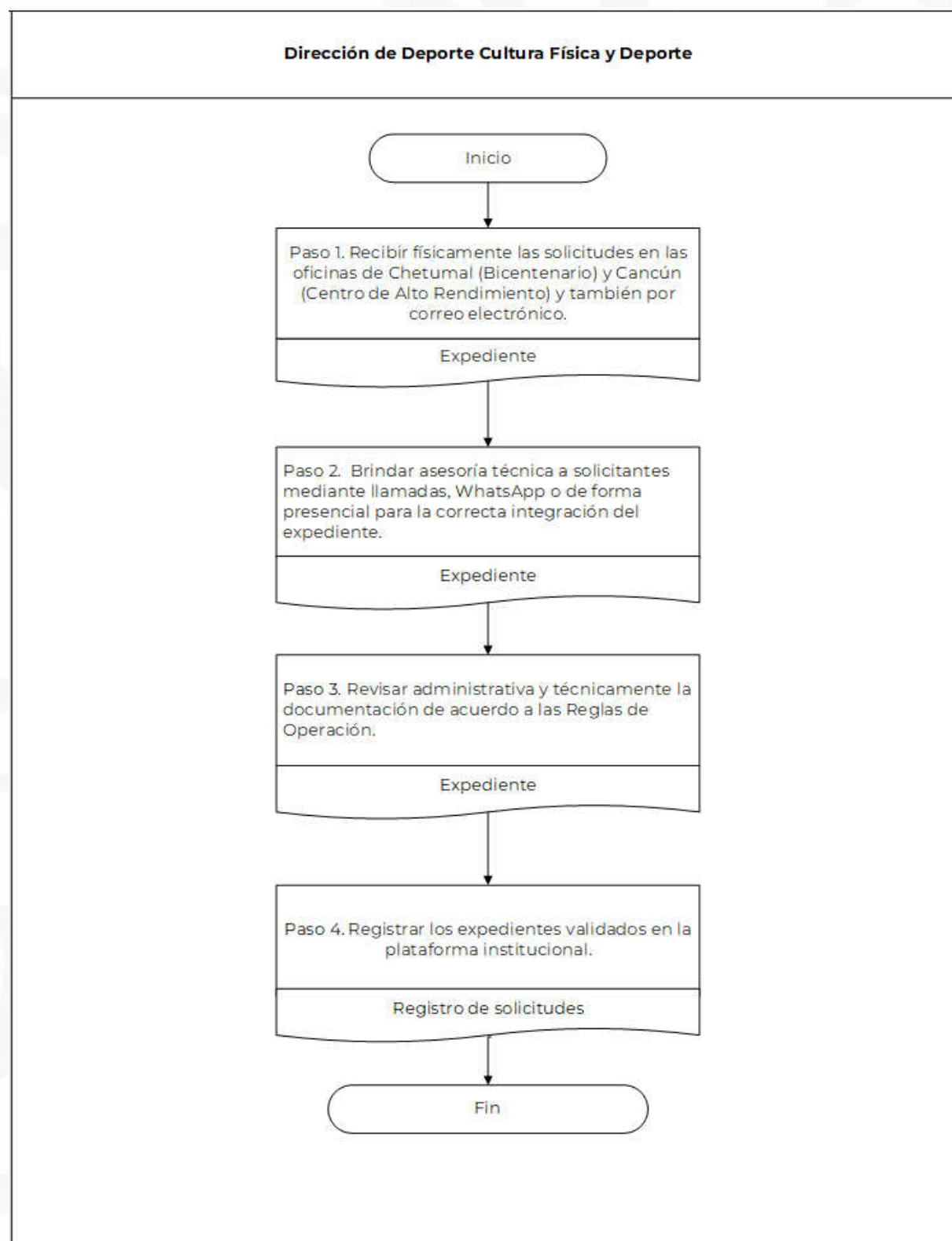
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Difusión.



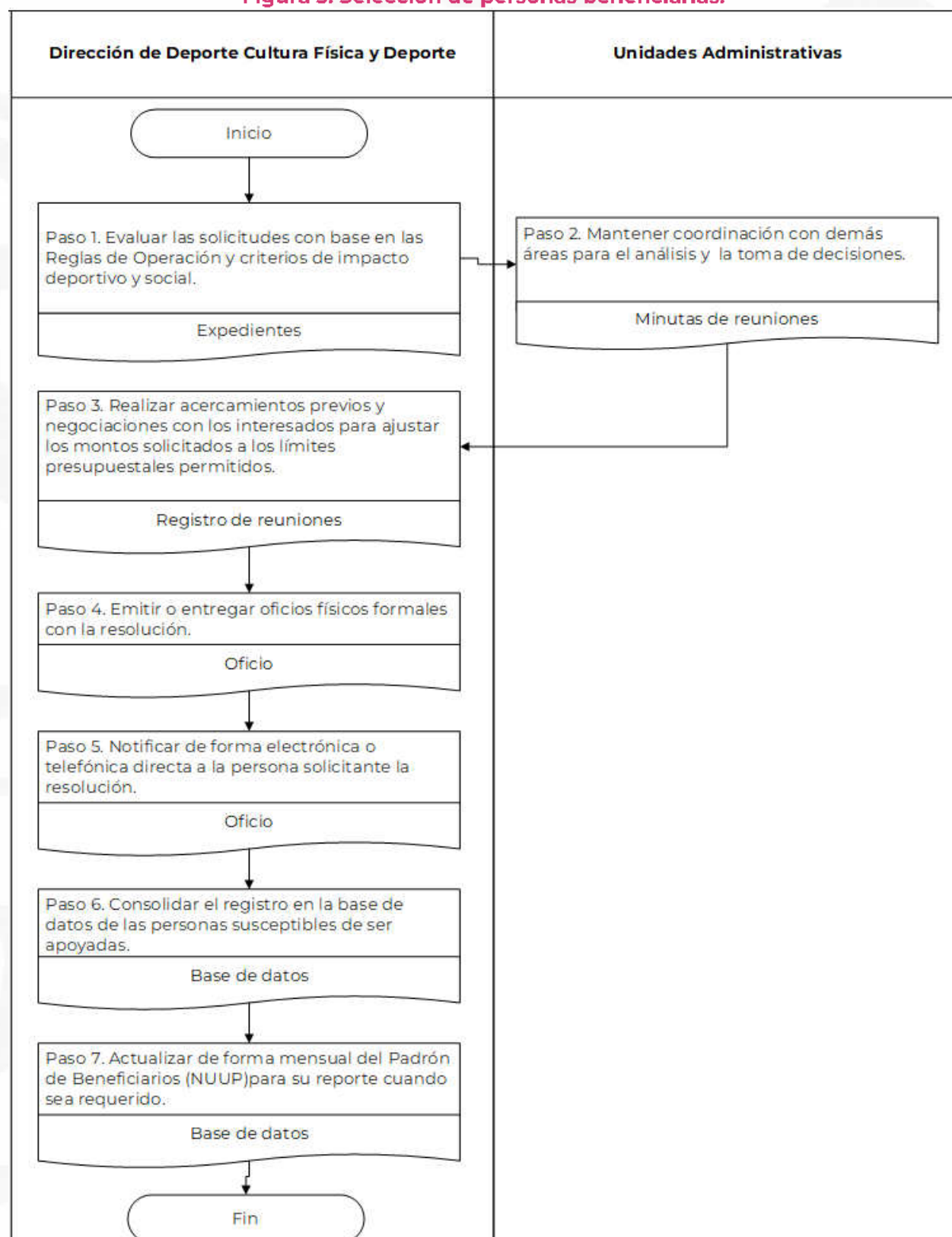
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Solicitud.



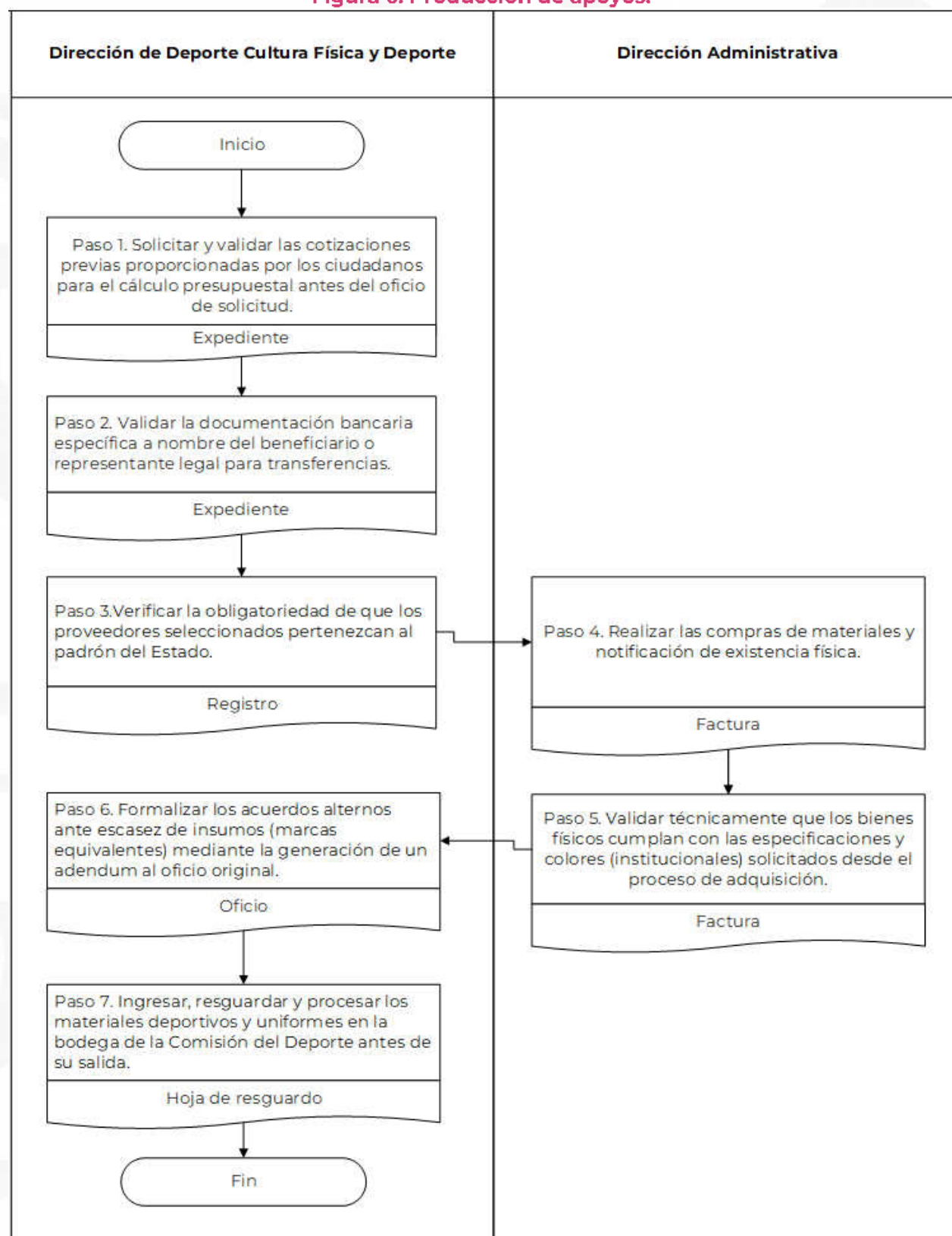
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Selección de personas beneficiarias.



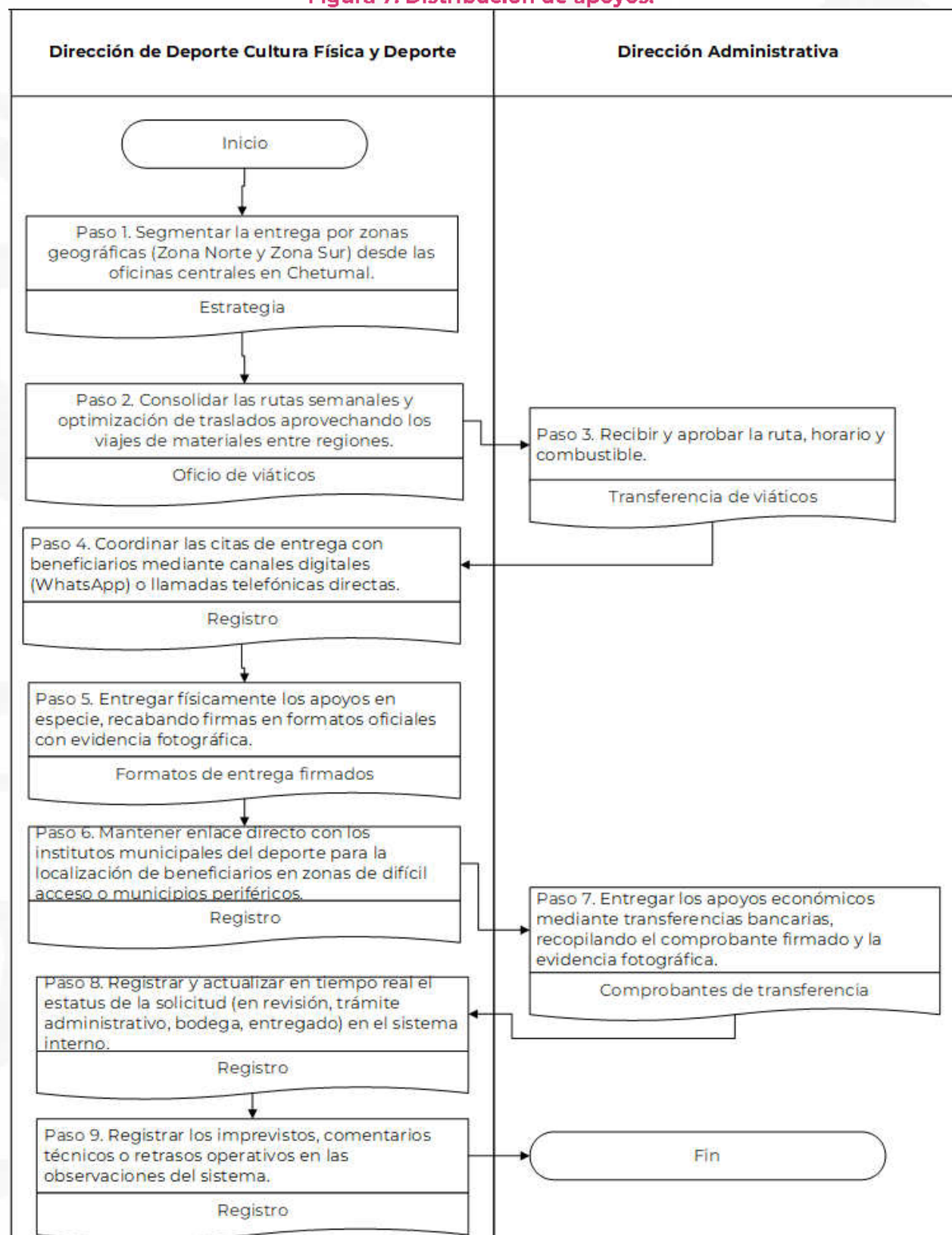
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Producción de apoyos.



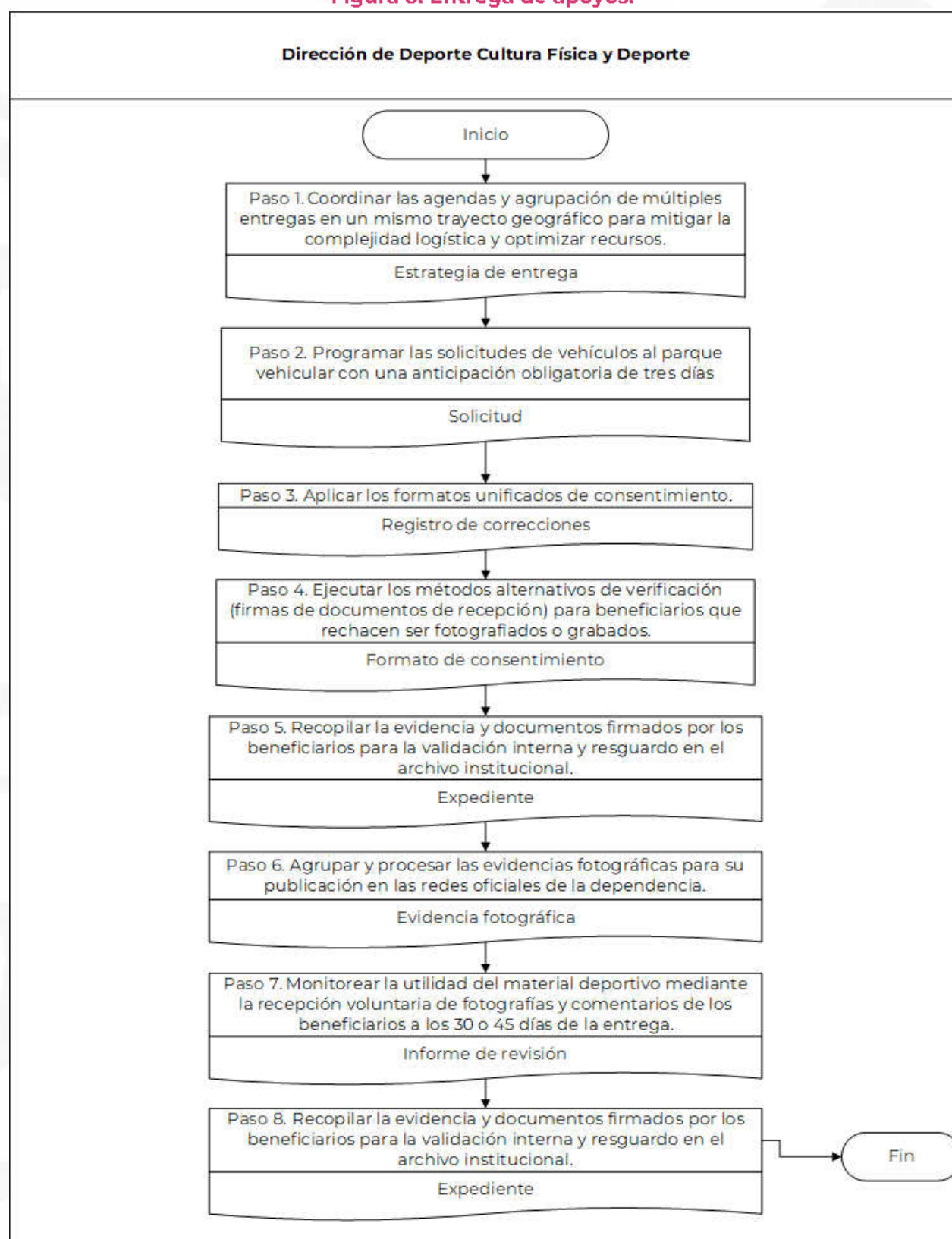
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Distribución de apoyos.



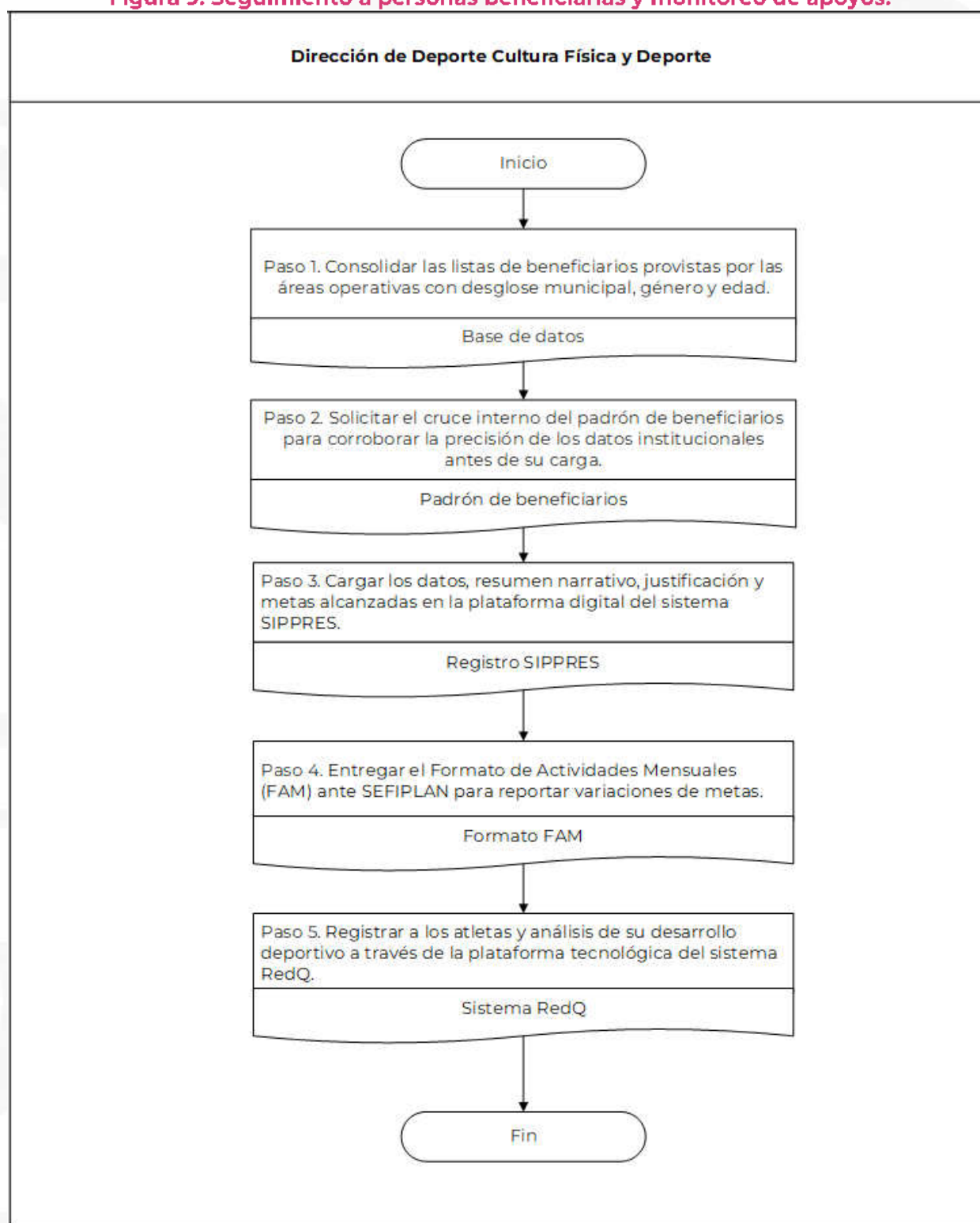
Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Entrega de apoyos.



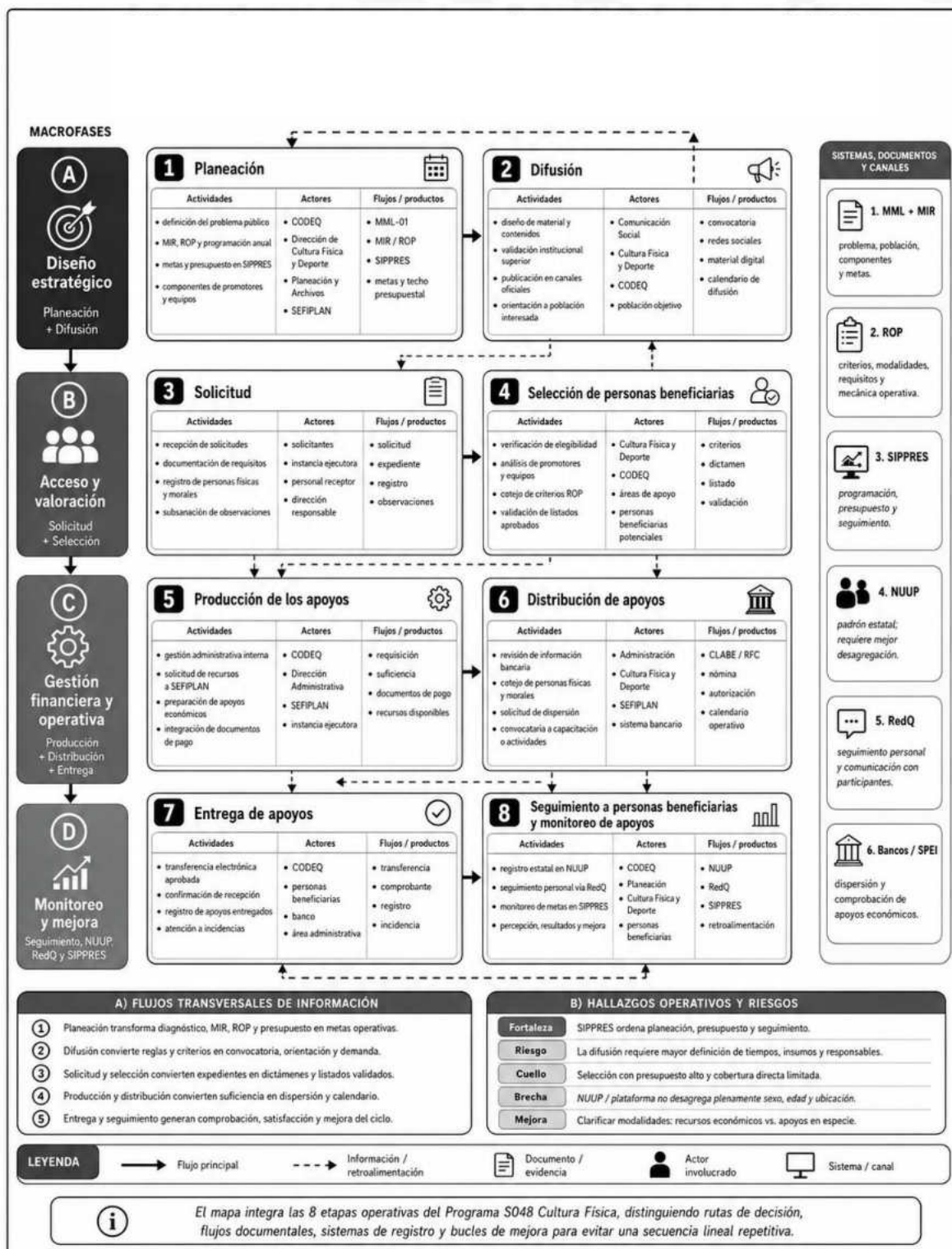
Fuente: Elaboración propia.

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



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Mapa de procesos del Programa S048.



Elaboración propia.

IV. 3 Valoración Operativa

Conocer los atributos operativos de los procesos establecidos en el **Modelo General del Programa (MGP)** representa una oportunidad de identificación de factores internos y externos que condicionan su buen funcionamiento.

Por ello, a través de la **Cédula de Valoración Operativa del Programa** (Anexo 2) se realiza una descripción de la vinculación entre el programa y 11 criterios específicos, permitiendo otorgar una valoración a partir de la existencia de la relación y fundamentación documental.

Inicia con el análisis realizado en la Matriz de Equivalencias de Procesos, en la que se establece la articulación entre el diseño del programa y su operación, destacando los límites y alcances, tiempos e involucrados en cada uno de los procesos sustantivos para la implementación de la política pública.

La mecánica operativa establece las actividades secuenciales necesarias para desarrollar el programa, resaltando que tiene posibilidad de mejora en la definición de actores, tipos de apoyo, así como el involucramiento institucional y normativo de más áreas internas de la CODEQ, no desde el empirismo.

Descripción de Componentes e Involucrados. Al respecto de los Componentes: “Programa de promotores físicos y deportivos para promover la cultura física y el deporte operando”; y “Equipos profesionales promocionando el deporte”, con fundamento en el análisis de diseño del programa, se requiere un ajuste que permita generar mayor consolidación metodológica y causal, que se refleje en la entrega de apoyos e impacto esperado.

Para la Selección de personas beneficiarias, aunque se establece en las Reglas de Operación las etapas generales, en la práctica se involucran áreas que no están citadas de forma normativa como la Secretaría Particular o la Presidencia de la CODEQ. Esto significa la necesidad de generar un Manual de Procedimiento que integre la operación del programa y defina de forma clara las áreas involucradas y su rango de operación institucional y de responsabilidad.

Esto en virtud de que, la selección de las personas susceptibles a recibir un apoyo, no la define un órgano colegiado que de manera multidisciplinaria sustente los resultados de dictaminación, evitando posibles decisiones unilaterales y que disminuyan los efectos del programa.

Consistencia con Indicadores. Los indicadores con los que cuenta la MIR, si bien guardan consistencia con el objetivo que miden, no así con los procesos de Selección de personas beneficiarias, Producción, Distribución y Seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos, debido a que están enfocados en los entregables y no en procesos previos.

Límites de procesos. No se identificó algún documento operativo que indique el límite de cada proceso, sus inputs o outputs que se articulen como insumos para la consecución de los demás. El personal entrevistado, indicó que varias esas actividades citadas se realizan para resolver y no en el deber ser.

Insumo – tiempo. No refleja optimización en el cumplimiento de cada actividad, se delimitan de forma descriptiva pero no normativa, por lo que no es posible inferir eficacia en cada proceso la operación, por lo que sería de gran ayuda, el establecimiento de un calendario con estrategia operativa que va

más allá de las Reglas de Operación, integrando elementos de eficacia del personal y cumplimiento de actividades puntuales y los tiempos precisos para lograr la eficiencia en el programa.

Insumo – personal. En función de que es una política pública que otorga apoyos económicos principalmente, el personal es suficiente para desarrollar las actividades establecidas en los procesos de mayor interacción con solicitantes o con demás áreas internas y externas de la CODEQ.

Insumo – financiero. Es un programa que contó con un presupuesto de 57 millones 550 mil pesos, el cual luce robusto para fortalecer la cultura física, por lo cual la relación insumo – financiero es suficiente para atender a la población solicitante y en su caso, beneficiaria.

Insumo – infraestructura. La infraestructura física administrativa, así como la operativa de acuerdo con las entrevistas realizadas, es suficiente para operar y hacer llegar los apoyos previstos, toda vez que la mayor parte son transferencias electrónicas de recursos, y en menor medida, la entrega de apoyos en especie.

Articulación de productos. Cada proceso tiene un objetivo en la implementación del programa, no obstante, los que mejor articulan sus productos son Planeación, Solicitud, Selección de personas beneficiarias y Entrega de Apoyos, debido a que claramente sus insumos son consistentes dentro de la política pública.

Sistemas de información. Utiliza los sistemas principalmente para los procesos de Planeación, Solicitud y Seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos, con la posibilidad de extenderlo a procesos de Solicitud, Selección

de personas beneficiarias y Producción de apoyos, sustantivos para la generación de eficiencia y eficacia en el programa.

Coordinación institucional. El programa mantiene una vinculación institucional no solo entre las áreas de la CODEQ, sino con otras dependencias y entidades, destacando SEFIPLAN en los procesos de Planeación y Producción de apoyos, principalmente.

Pertinencia territorial. Aunque las Reglas de Operación indican que la cobertura es estatal, en esencial se concentra en los municipios más grandes (Benito Juárez y Othón P. Blanco), siendo proporcional a la participación de población. Cabe destacar que, para la recepción de solicitudes de apoyo y entrega, mantienen una comunicación continua con algunos gobiernos municipales para generar condiciones en sus instalaciones que permitan atender a la población en el marco de esta intervención pública.

Importancia estratégica. Todos los procesos son necesarios porque cumplen una etapa importante y sus insumos hacen posibles los consecuentes, no obstante, los procesos que sí se realizan bien garantizan mayor consistencia operativa son la Planeación, Solicitud, Selección de personas beneficiarias y Entrega de Apoyos.

Satisfacción de personas beneficiarias. El programa no mide la satisfacción de beneficiarios, solo da seguimiento a las personas beneficiadas a través de la RedQ, debido a que al ser pocas personas físicas y morales beneficiadas no se establece otra plataforma o sistema.

Cuellos de botella. El proceso que más presenta tiempos prolongados es la Producción de apoyos, esto en función de la gestión interinstitucional que

la CODEQ a través del área administrativa realiza ante la SEFIPLAN para la suficiencia y disponibilidad de recursos para otorgar los apoyos del programa.

Para concluir, por la magnitud de presupuesto que se ejerce en este programa, es necesario actualizar y definir las actividades de los procesos, fortaleciéndose a través de Manuales de Organización y Procedimientos, y unas Reglas de Operación con mayor consistencia lógica, operativa y normativa.

IV. 4 Grado de Consolidación Operativa del Programa

Este análisis acerca de los criterios de consolidación operativa permite identificar los elementos con oportunidad de mejora para que paulatinamente el programa consolide un nivel maduro de operación, ajustando aspectos normativos, conocimiento del personal, estandarización y una mejora continua que genere la autogestión.

La verificación quedó plasmada en el Anexo 3, relacionando las seis variables más importantes en relación a la consolidación: **Normatividad; Conocimiento del programa; Estandarización de procesos; Monitoreo; Mejora continua y Medios de verificación.**

En relación a los valores establecidos en el anexo de consolidación operativa, **el Programa S048 obtuvo 14 de los 30 posibles, colocándolo en un Grado Bajo (46.6%).**

Lo anterior en función de las carencias en la articulación de procesos, en actividades sustantivas y los insumos que generan. A pesar de existir Reglas de Operación no son suficientes para establecer procedimientos claros y que el personal operativo los siga de manera integral.

Normatividad. La CODEQ es un área que surge de la división administrativa entre deporte y juventud, por lo que la normatividad está desactualizada. Sin embargo, cuenta con Reglas de Operación apegadas a la realidad administrativa y presupuestaria, aun así es necesario actualizarlas definiendo de manera clara las áreas involucradas y los productos y servicios a otorgar.

Conocimiento del Programa. En función de las entrevistas realizadas al personal responsable de la operación del programa permitió identificar un contexto operativo un tanto alejado de las Reglas de Operación, basado en el empirismo, en procesos importantes como Difusión, Producción de apoyos, Distribución de apoyos y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.

Estandarización operativa. El proceso con mayor estandarización es Planeación, debido al marco normativo estatal que regula a todas las dependencias y entidades. Sin embargo, los demás procesos son más laxos en sus límites, tiempos, inputs u outputs, reduciendo la eficiencia y la gestión de riesgos en la operación.

Monitoreo. Con la documentación proporcionada por la Unidad Responsable se identificó el uso continuo de la plataforma SIPPRES, enfocada en registrar la planeación, programación, ejercicio y seguimiento del presupuesto, para el seguimiento de beneficiarios se realiza a través del Sistema Integrador del Padrón de Personas Beneficiarias del Estado de Quintana Roo (NUUP).

Mejora continua. No se identifican mecanismos formales que sienten las bases de mejoras en la operación de la intervención pública, salvo el seguimiento trimestral de indicadores que se reportan en el SIPPRES normado desde el proceso de Planeación.

Medios de verificación. Con fundamento en el apartado de diseño de la presente evaluación, se indicó que los medios de verificación son pertinentes, porque para Fin y Propósito, son registros que emite la CONADE y en

Componentes y Actividades por la CODEQ, esto les otorga pertinencia y confiabilidad.

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

A través de la **Matriz de Equivalencias de Procesos** se analizaron los ocho establecidos en Modelo General de Procesos (MGP) para verificar la articulación del diseño del programa con su operación, buscando identificar alcances, involucrados y mejoras.

Esta metodología permitió homologar, mapear y comparar estos procesos, a través de la información compartida por la Comisión del Deporte de Quintana Roo (CODEQ), complementándose con entrevistas especializadas al personal encargado de procedimientos operativos.

Se identificó que los componentes analizados: "Programa de promotores físicos y deportivos para promover la cultura física y el deporte operando" y "Equipos profesionales promocionando el deporte", mantienen una baja vinculación con la operación del programa, por lo que es necesario mejorar su consolidación metodológica y causal, asegurando que la entrega de apoyos se traduzca directamente en el impacto social sostenido.

Uno de los aspectos más relevantes dentro de este análisis de procesos, es la incorporación operativa de áreas internas que no están establecidas en las Reglas de Operación, debido a que se contrapone con el diseño de éstas y reduce el cumplimiento de los criterios de equidad en la selección de personas beneficiarias.

Aún con las observaciones vertidas es un programa que puede potencializar su impacto y efectividad, en virtud de que cuenta con un presupuesto sólido, es socialmente aceptado fortalecer la actividad física y deportiva, no solo como entretenimiento y esparcimiento, sino como mecanismos de prevención y bienestar de las personas.

IV. 6 Recomendaciones del análisis de procesos

En pro de consolidar la madurez operativa del programa, se emiten las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1. Actualizar el Manual de Organización de la CODEQ, para establecer de forma clara las atribuciones y funciones de las áreas administrativas que integran a la CODEQ, en materia de deporte, definiendo no solo las áreas y atribuciones, sino perfiles de puesto y relaciones de comunicación interna y externa.

Recomendación 2. Diseñar Manual de Procedimientos de la CODEQ, que mitigue los riesgos en la operación de procedimiento sustantivos de las unidades administrativas, disminuyendo los tiempos de las curvas de aprendizaje del personal sustantivo y operativo, así como generar eficiencia y resultados.

Recomendación 3. Actualizar las Reglas de Operación, con definiciones claras sobre los pasos sustantivos, las áreas involucradas y el establecimiento de formatos para las personas solicitantes, que deben utilizarse de manera obligatoria para homologar el registro de información y la constitución de bases de datos consistentes.

Recomendación 4. Articular las plataformas tecnológicas para el fortalecimiento del registro interno de solicitudes y Selección de personas beneficiarias, que genere información desagregada por sexo, disponible, verídica y de fácil acceso.

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** coadyuvan al cumplimiento de los objetivos del programa.

En ese contexto, se observa que esta política pública no incorpora elementos de género desde su diseño, ya que el diagnóstico no indica datos

sobre la población femenina que vive la problemática de no acceso a las actividades deportivas por barreras culturales, entre otras.

La difusión del programa no considera material o contenido enfocado en mujeres, posibilitando su interés y posible participación, es decir, que sea equitativa para que, en las solicitudes de apoyo, la participación de las mujeres sea creciente y sostenida.

Respecto a las solicitudes, no se establecen afirmaciones de género que establezca cuotas de paridad en la participación y selección, construyendo beneficiarias con enfoque de género y su impacto en las familias y sociedad.

Es de gran utilidad la inclusión de preceptos de paridad dentro de las Reglas de Operación o documentos operativos, porque permiten garantizar que las mujeres sean beneficiadas y sientan precedentes en la dinámica de apoyos en materia deportiva.

Si bien los criterios de selección no generan sesgos, no incluyen elementos de paridad o enfoque de género, tomando como consideración a aquellas mujeres que deseen participar y tienen limitaciones por sus condiciones de vida, asegurando una cantidad mínima de participación de la población femenina.

La producción, distribución y entrega de apoyos, operaba bajo normatividad estatal, actividades de gestión internas de la CODEQ, pero sin consistencia, articulación y eficiencia, de conformidad con las entrevistas realizadas.

Si la igualdad sustantiva se fortalece desde la planeación y difusión, de manera automática, los demás procesos gozarán de este enfoque, generando

insumos con este atributo y fortaleciendo el acceso a las mujeres a actividades en las que históricamente no participaban.

La información generada en la operación de estos procesos ocupa la implementación de sistemas o plataformas tecnológicas, presentes en la Planeación, Solicitud y Entrega de Apoyos, principalmente. Ello representa un reto para fortalecer el uso de la tecnología que genera datos y estadísticas con enfoque de género, con desagregaciones técnicas que generen valor para la forma de decisiones en beneficio de las mujeres.

La consolidación de un Padrón de Beneficiarios con enfoque de género se vuelve un reto, dado que actualmente las bases de datos que maneja de registro y beneficiarios no son suficientes para modelar estudios sobre el impacto o efectividad del programa.

Fortalecer el enfoque de género para el programa en su conjunto, necesariamente requiere de la colaboración interinstitucional de la Dependencia o Entidad que a nivel estatal tiene esta atribución, para articular de forma oficial estas mejoras que respondan a necesidades reales y oportunidades que acerquen el desarrollo y bienestar a la población femenina desde el sector deportivo.

V. 1 Grado de Transversalización de la Perspectiva de Género

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

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

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

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.

En ese tenor, el grado de transversalización de la perspectiva de género del Programa presupuestario S048 Cultura Física, muestra un nivel de madurez **bajo el cual equivale al 12.5 por ciento** en esta métrica.

Diagnóstico con enfoque de género. El diagnóstico no incorpora datos, estadísticas o contextualización con enfoque de género, ya que está concebido para hombres y mujeres que decidan participar y cumplan los requisitos. Por lo que resulta de gran valor, la incorporación de estadísticas con enfoque de género para conocer cómo las mujeres enfrentan la problemática detectada.

Padrón Desagregado. Debido a que la población objetivo definida en el diagnóstico como personas promotoras y equipos profesionales, la información otorgada no contó con desagregación por sexo, por lo que se recomienda desagregar la información respecto a mujeres beneficiarias.

Acciones afirmativas u operación inclusiva. El diseño y la operación del programa no establece acciones afirmativas en razón de género o de inclusión, incluso en las Reglas de Operación se omite dicha incorporación.

Indicadores de género en la MIR. Los indicadores integrados en la MIR, no poseen enfoque de género o es exclusivo para medir el impacto a la población femenina, debido a que están enfocados en medir los apoyos otorgados.

Este resultado, lejos de representar una carencia permanente, se visualiza como una oportunidad de mejoramiento en materia de género, del cual se deben desprender una serie de acciones para actualizar el programa.

Cuya misión será no solo la actualización, sino la materialización de la igualdad sustantiva en un sector que históricamente no tiene participación de las mujeres, sentando precedentes sobre la evolución de las políticas públicas.

V.2 Síntesis del análisis de género

Esta política pública muestra una madurez en materia de género en un nivel bajo, en virtud de que solo posee parcialmente un elemento establecido por la metodología: Padrón Desagregado por Sexo.

Asimismo, el diagnóstico no incorpora datos, estadísticas o contextualización con enfoque de género, porque está concebido para hombres y mujeres que decidan participar y cumplan los requisitos. Es decir, la intervención está dirigida de forma indirecta a la población que quiera participar, ya que los beneficiarios directos están acotados.

También, no cuenta con acciones afirmativas que aseguren una participación mínima de las mujeres, así como que en la selección se establezca una cuota de beneficiarias para elevar la igualdad sustantiva y la incorporación sostenida de la población femenina tanto de forma directa como indirecta.

Con los instrumentos de medición que componen la MIR, no se asegura la generación de información sobre efectividad y resultados en la población femenina que participa en el programa, siendo necesario actualizar los vigentes o incrementar algunos específicos que provean esta información, y sienten las bases de estadística diferenciada para la toma de decisiones estratégicas.

V.3 Recomendaciones en materia de género

Con la finalidad de que esta intervención gubernamental incorpore el enfoque de género en su gestión y operación, se emiten las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1. Incluir el enfoque de género en el Diagnóstico del Programa presupuestario, no sólo desde la estadística, sino también el ámbito cultural, definiendo los tipos de población, reflejándose en la MIR y Reglas de Operación.

Recomendación 2. Diseñar material de difusión con enfoque de género o exclusivo para las mujeres que invite a la práctica de actividades deportivas, destacando la importancia en la salud de las mujeres de índole física, mental y emocional.

Recomendación 3. Incluir la perspectiva de género en los criterios de priorización, desde el formato de solicitud o en los principios de elegibilidad para la Selección de personas beneficiarias dentro de las Reglas de Operación correspondientes.

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. Incorporar 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, o que por tiempo y distancia no pueden acudir a los lugares destinados para recibir su apoyo, previo análisis de la CODEQ.

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 6. Recomendaciones.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
1. El diagnóstico carece de una integración adecuada de datos actualizados, la caracterización de los tipos de población y el fundamento teórico que sustenta la intervención.	Actualizar el diagnóstico incorporando datos y estadísticas vigentes acerca de la problemática que viven los tipos de población identificados, incluyendo la fundamentación teórica del programa.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación, Desarrollo y de Archivos/ Dirección de Cultura Física y Deporte	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
2. No se identifica una metodología explícita para la cuantificación y actualización de las diversas tipologías de población.	Diseñar una metodología que establezca criterios claros para la definición, identificación y cuantificación de los tipos de población, integrando elementos para su caracterización, delimitación y evolución temporal, con la finalidad de otorgar mayor consistencia institucional al programa.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación, Desarrollo y de Archivos/ Dirección de Cultura Física y Deporte	No aplica.
3. Se observa una mejorable consistencia y lógica causal en la identificación de la problemática.	Fortalecer la identificación de la problemática central a través de la actualización de los Árboles de Problemas, con sus causas y efectos, consolidando la lógica causal requerida.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación, Desarrollo y de Archivos/ Dirección de Cultura Física y Deporte	No aplica.
4. La estructura de la MIR refleja la falta de consistencia de los Árboles de Problemas y de Objetivos, afectando tanto el planteamiento del problema.	Actualizar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en consonancia con las modificaciones realizadas al Árbol de Problemas. Asimismo, se debe asegurar la correcta traducción de las causas directas e indirectas en	Normativa / Diseño	Media	Dirección de Planeación, Desarrollo y de Archivos/ Dirección de Cultura Física y Deporte	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
	componentes y actividades, evitando omisiones o duplicidades.				
5. Posee una estrategia de cobertura corta que requiere mayor consistencia con las metas de largo plazo.	Integrar una estrategia de cobertura que establezca las metas de corto, mediano y largo plazo respecto a los tipos de población definidos y el impacto que busca generar el programa.	Normativa / Diseño	Media	Dirección de Cultura Física y Deporte	No aplica.
6. Debido a su reciente creación, la CODEQ carece de una normativa interna de organización que delimite formalmente las atribuciones y funciones de sus unidades administrativas.	Actualizar el Manual de Organización de la CODEQ, para establecer de forma clara las atribuciones y funciones de las áreas administrativas que integran a la CODEQ, en materia de deporte, definiendo no solo las áreas y atribuciones, sino perfiles de puesto y relaciones de comunicación interna y externa.	Organizacional	Alta	Dirección de Cultura Física y Deporte	No aplica.
7. Se observa que la Unidad Responsable, debido a su corto periodo de creación, aún no dispone de lineamientos operativos para	Diseñar Manual de Procedimientos de la CODEQ, que mitigue los riesgos en la operación de procedimiento sustantivos de las unidades administrativas,	Operativa	Alta	Dirección de Cultura Física y Deporte	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
definir de forma clara los procedimientos, una condición necesaria para reducir riesgos operativos y asegurar mejores resultados.	disminuyendo los tiempos de las curvas de aprendizaje del personal sustantivo y operativo, así como generar eficiencia y resultados.				
8. Si bien el programa cuenta con Reglas de Operación formalizadas, se detecta la necesidad de fortalecer pasos sustantivos, formatos y proceso de registro.	Actualizar las Reglas de Operación, con definiciones claras sobre los pasos sustantivos, las áreas involucradas y el establecimiento de formatos para las personas solicitantes, que deben utilizarse de manera obligatoria para homologar el registro de información y la constitución de bases de datos consistentes.	Normativa	Media	Dirección de Cultura Física y Deporte	No aplica.
9. Se observa que la adopción tecnológica en los procesos de la intervención es parcial e insuficiente respecto a la cantidad y modalidad de los apoyos entregados.	Articular las plataformas tecnológicas para el fortalecimiento del registro interno de solicitudes y Selección de personas beneficiarias, que genere información desagregada por sexo, disponible, verídica y de fácil acceso.	Tecnológica/Normativa	Media	Dirección de Cultura Física y Deporte	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
10. El programa no incorpora el enfoque de género desde el diseño y demás elementos de integración del programa.	Incluir el enfoque de género en el Diagnóstico del Programa presupuestario, no sólo desde la estadística, sino también el ámbito cultural, definiendo los tipos de población, reflejándose en la MIR y Reglas de Operación.	Normativa	Media	Dirección de Planeación, Desarrollo y de Archivos/ Dirección de Cultura Física y Deporte	No aplica.
11. Las estrategias de difusión del programa omiten el diseño de materiales o contenidos específicos para mujeres, lo que genera el riesgo de producir sesgos informativos.	Diseñar material de difusión con enfoque de género o exclusivo para las mujeres que invite a la práctica de actividades deportivas, destacando la importancia en la salud de las mujeres de índole física, mental y emocional.	Normativa	Alta	Dirección de Cultura Física y Deporte	No aplica.
12. Se observa que las Reglas de Operación no contemplan criterios de paridad ni mecanismos de priorización que otorguen preferencia a las mujeres respecto a los hombres.	Incluir la perspectiva de género en los criterios de priorización, desde el formato de solicitud o en los principios de elegibilidad para la Selección de personas beneficiarias dentro de las Reglas de Operación correspondientes.	Normativa / Operativa	Alta	Dirección de Cultura Física y Deporte	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
13. Se observa que los sistemas tecnológicos que respaldan al programa no permiten la consolidación de un Padrón de Beneficiarios desagregado o estructurado con enfoque de género.	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.	Tecnológica / Normativa	Alta	Dirección de Cultura Física y Deporte	Visibiliza el acceso real a la población atendida, permitiendo medir asimetrías de atención.
14. No existen mecanismos establecidos que consideren barreras socioculturales que limitan la participación de las mujeres en la política pública.	Incorporar 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, o que por tiempo y distancia no pueden acudir a los lugares destinados para recibir su apoyo, previo análisis de la CODEQ.	Operativa / Normativa	Media	Dirección de Cultura Física y Deporte	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Derivado del análisis **al diseño, la operatividad y la perspectiva de género** del Pp S048, se emitieron **14 recomendaciones**. Estas propuestas tienen como propósito fundamental solventar los cuellos de botella detectados para

mejorar sustancialmente el desempeño de la intervención gubernamental. Asimismo, cada una de estas directrices fue estructurada garantizando su estricto apego a los **seis** criterios de calidad exigidos por los Términos de Referencia, tal como se detalla a continuación:

En la recomendación **uno**, centrada en actualizar el diagnóstico para contextualizar la problemática principal, su **relevancia** consiste en delimitar con precisión las causas y efectos del problema. Esta propuesta es **viable** dado que requiere únicamente de un análisis de gabinete, y es **clara** porque optimiza la focalización del programa. Asimismo, resulta **pertinente** al fundamentarse en la Metodología de Marco Lógico; además, su **enfoque a resultados** asegura una mejor capacidad y alcance del apoyo, mientras que su **enfoque de género** no incide directamente en esta adecuación específica.

Respecto a la recomendación **dos**, orientada a incorporar la metodología para definir y cuantificar las tipologías de población, su **relevancia** estriba en establecer bases metodológicas precisas. La propuesta es **viable** al integrarse en la planeación del programa, se expone de forma **clara** y se plantea como una oportunidad de mejora en el diseño. A su vez, es **pertinente** porque aporta focalización y rigor técnico; asimismo, su **enfoque a resultados** propicia una mayor congruencia de las metas frente a la problemática, mientras que su **enfoque de género** no es considerado en este rubro.

La recomendación **tres**, enfocada a fortalecer el análisis de la problemática central, su **relevancia** estriba en detectar de mejor forma las causas y efectos. La propuesta es **viable** al otorgar consistencia al programa, se expone de forma **clara** y se plantea como una oportunidad de consistencia

en el diseño. A su vez, es **pertinente** porque fortalece la lógica causal; asimismo, su **enfoque a resultados** propicia una mayor congruencia con los indicadores y metas, mientras que su **enfoque de género** no es considerado en este apartado.

En la recomendación **cuatro**, dirigida a la actualización de la MIR, la **relevancia** se enfoca en lograr consistencia y articulación en la lógica causal. Por ello, resulta **viable** con base en las herramientas metodológicas disponibles y es **clara** al fortalecer la solidez de la política pública. Es **pertinente** debido a que su ejecución se proyecta durante la planeación del siguiente ejercicio fiscal; además, su **enfoque a resultados** favorece la construcción de mejores indicadores, en tanto que el **enfoque de género** no resulta aplicable.

Sobre la recomendación **cinco**, enfocada en la estructuración de una estrategia de cobertura, su **relevancia** estriba en consolidar metas de largo plazo. La propuesta es **viable** puesto que requiere la integración de instrumentos y elementos existentes, y es **clara** en virtud de que dispone de normatividad estatal que fundamente su implementación. Es **pertinente** ya que permite el ajuste de metas en los tiempos establecidos; asimismo, su **enfoque a resultados** promueve el desempeño de mayor intensidad, en tanto que el **enfoque de género** no resulta aplicable.

En la recomendación **seis**, referente a la elaboración y publicación del Manual de Organización, su alta **relevancia** reside en que permitirá la definición formal de atribuciones y funciones. Su cumplimiento es **viable** debido a que se trata de un área de reciente creación, y es **clara** al delimitar puntualmente la estructura de las áreas de la CODEQ. Es **pertinente** para el

fortalecimiento de la estructura interna; además, su **enfoque a resultados** asegura una mejor organización y distribución de facultades, mientras que su **enfoque de género** no incide en este rubro.

Para la recomendación **siete**, relativa a la elaboración del Manual de Procedimientos, esta adquiere **relevancia** al mitigar los riesgos en la operación. Su ejecución resulta **viable** al tratarse de un área de reciente constitución, y es **clara** al proveer de certidumbre y conocimiento técnico al personal encargado de los procesos del programa. Asimismo, es **pertinente** porque contribuye a optimizar la operación e implementación operativa; por su parte, el **enfoque a resultados** se consolida al disminuir las desviaciones operativas, en tanto que su **enfoque de género** no aplica.

En la recomendación **ocho**, respecto al fortalecimiento de las Reglas de Operación, esta tiene **relevancia** al establecer criterios claros para la recepción y Selección de personas beneficiarias. La propuesta resulta **viable** porque contempla únicamente modificaciones menores, y es **clara** dado que se prevé su publicación en los medios oficiales. Es **pertinente** al aportar consistencia operativa y mitigar la aparición de cuellos de botella; asimismo, su **enfoque a resultados** propicia una mejor implementación con menores riesgos, mientras que su **enfoque de género** no es aplicable.

En la recomendación **nueve**, sobre incorporar mayor tecnología en los procesos del programa, su **relevancia** radica en optimizar las actividades sustantivas; resulta **viable** al perfeccionar la gestión operativa y es **clara** al estandarizar los procesos institucionales. Es **pertinente** porque requiere la articulación de las herramientas digitales actuales; asimismo, su **enfoque a**

resultados permite elevar la eficacia general, un beneficio no aplicable al punto de **enfoque de género**.

Respecto a la recomendación **10**, sobre implementar en el Diagnóstico el enfoque de género con datos y estadísticas de género, se manifiesta su **relevancia** al sentar las bases iniciales de dicha perspectiva; resulta **viable** al realizarse formalmente durante el proceso de planeación, y es **clara** al tomar en consideración marcos metodológicos nacionales e internacionales al respecto. Es **pertinente** al constituir un precedente para programas dirigidos a una mayor igualdad sustantiva; por su parte, su **enfoque a resultados** asegura una incorporación consistente y sostenida, en tanto que el **enfoque de género** se fortalece de manera directa.

En la recomendación **11**, sobre realizar una difusión con perspectiva de género, esta es de alta **relevancia** al resaltar la importancia de proveer a las mujeres de contenidos específicos que incentiven su interés en el programa. Resulta **viable** al ser una estrategia pionera en este tipo de intervenciones con dicha perspectiva, y es **clara** al contar con material publicitario diferenciado. Resulta **pertinente** para brindar mayor apoyo a la población femenina y visibilizar la importancia de su inclusión; además, su **enfoque a resultados** asegura incorporar a las mujeres paulatinamente, mientras que el **enfoque de género** se consolida desde la etapa de difusión.

Para la recomendación **12**, sobre incorporar mecanismos que otorguen incentivos especiales a mujeres dentro del programa, ésta consolida su **relevancia** respecto a la transversalización de la perspectiva de igualdad. La propuesta resulta **viable** al reconocer y atender las limitaciones socioculturales

y económicas de la población objetivo, y es **clara** al quedar formalmente incorporada dentro de las Reglas de Operación. Es **pertinente** al integrarse de forma armonizada a la normatividad vigente; además, su **enfoque a resultados** comprobará los impactos obtenidos, dotando al programa de un sólido **enfoque de género**.

En la recomendación **13**, relativa al fortalecimiento de las plataformas tecnológicas para integrar el Padrón de personas beneficiarias, esta posee una **relevancia** significativa al sentar las bases de un seguimiento estructurado de quienes recibieron el apoyo. Su ejecución resulta **viable** porque se dispone previamente de la infraestructura digital necesaria, y es **clara** al garantizar un ecosistema de fácil manejo para el personal. Es **pertinente** al generar información desagregada de valor estratégico; asimismo, su **enfoque a resultados** permite verificar la calidad de los datos y realizar un acompañamiento puntual, en tanto que su **enfoque de género** se cumple plenamente al desagregar la información precisa para mujeres y hombres.

Para la recomendación **14**, sobre incorporar mecanismos que otorguen condiciones y criterios especiales a mujeres en relación a actividades domésticas, laborales o biológicas, ésta consolida su **relevancia** respecto a las acciones afirmativas del programa. Su viabilidad resulta **viable** al identificar las brechas socioculturales y económicas para su oportuna atención, y es **clara** al quedar establecida explícitamente en las Reglas de Operación vigentes. Es **pertinente** al alinearse e integrarse a la normativa interna existente; por su parte, su **enfoque a resultados** medirá la efectividad de las metas alcanzadas, 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 S048**, 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 7. Matriz de análisis FODA.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Fortaleza	Diseño del Programa.	El programa cuenta con una estructura de diseño sustentada en instrumentos programático-presupuestarios y en Reglas de Operación que orientan su implementación.	Proporciona un marco de referencia que facilita la organización de los procesos sustantivos y la definición de responsabilidades operativas.	Incorporar la perspectiva de género desde la etapa de diseño favorece la igualdad de oportunidades y contribuye a disminuir las brechas existentes entre mujeres y hombres.
Fortaleza	Integración de la MIR.	El programa dispone de una Matriz de Indicadores para Resultados que vincula los objetivos con los bienes y servicios que entrega a la población objetivo.	Favorece la coordinación de las actividades necesarias para la entrega de apoyos y el seguimiento del desempeño del programa.	La incorporación de indicadores con enfoque de género fortalece el monitoreo de la igualdad en el acceso y permanencia de las personas beneficiarias.
Oportunidad	Mejoramiento de la MIR.	La revisión y actualización de la MIR permitirá fortalecer la lógica causal del programa y mejorar la vinculación entre objetivos, componentes e indicadores.	Contribuye a orientar de manera más eficiente las acciones operativas y la asignación de recursos hacia la población objetivo.	Facilita la incorporación de criterios que permitan identificar y atender las desigualdades que enfrentan las mujeres para acceder a los apoyos.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Oportunidad	Fortalecimiento de la normatividad interna.	La elaboración e implementación de Manuales de Organización y Procedimientos fortalecerá el marco institucional que regula la operación del programa.	Brinda certeza al personal sobre sus funciones y responsabilidades, favoreciendo una operación homogénea y estandarizada.	Permite institucionalizar criterios de igualdad, inclusión y no discriminación dentro de los procesos administrativos y operativos del programa.
Oportunidad	Incorporación del enfoque de género.	La integración transversal de la perspectiva de género en los instrumentos normativos y operativos fortalecerá el diseño y la implementación del programa.	Favorece que los procesos de atención, selección y seguimiento respondan a las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres.	Consolida la incorporación del enfoque de género como un principio transversal para promover la igualdad sustantiva en la política pública deportiva.
Debilidad	Consistencia insuficiente en la MIR.	Se identifican áreas de mejora en la definición del problema público y en la articulación lógica de la MIR, lo que limita la consistencia entre sus distintos elementos.	Esta situación puede generar inconsistencias en la ejecución de los procesos relacionados con la difusión, selección y asignación de los apoyos.	La ausencia de un enfoque de género en la MIR dificulta identificar brechas de acceso y limita el seguimiento de resultados diferenciados entre mujeres y hombres.
Debilidad	Insuficiente normatividad del programa.	El programa opera con Reglas de Operación; sin embargo, carece de Manuales de Organización y de Procedimientos que regulen integralmente su funcionamiento.	La ausencia de estos instrumentos propicia diferencias en la ejecución de actividades y una mayor dependencia del conocimiento empírico del personal.	La falta de lineamientos institucionales dificulta incorporar de manera sistemática acciones afirmativas y criterios

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
				orientados a la igualdad sustantiva.
Amenaza	Reducción del presupuesto.	La disponibilidad presupuestaria podría resultar insuficiente para atender la demanda potencial de apoyos del programa.	La disminución de recursos limita el cumplimiento de metas, reduce la cobertura y restringe la entrega de apoyos previstos.	Una menor disponibilidad presupuestal puede afectar con mayor intensidad a las mujeres que enfrentan condiciones de desigualdad, reduciendo sus posibilidades de acceso a los apoyos del programa.

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Conclusiones

El funcionamiento operativo del **Programa Presupuestario S048 – Cultura Física** presenta una estructura funcional que permite la ejecución de sus principales procesos sustantivos y el cumplimiento de su objetivo de otorgar apoyos a la población objetivo. No obstante, en el análisis realizado se identifican diversas áreas de oportunidad orientadas a fortalecer la consistencia de su diseño, incrementar la eficiencia de su operación y mejorar la generación de resultados.

En materia de diseño, se observan oportunidades para actualizar el diagnóstico del programa, fortalecer la definición del problema público y mejorar la caracterización y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida. Asimismo, es conveniente reforzar la congruencia metodológica entre el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), con el propósito de consolidar una lógica causal que vincule adecuadamente las causas del problema central con los componentes, actividades e indicadores del programa.

De igual forma, es fundamental establecer la metodología para la identificación, delimitación, cuantificación y actualización periódica de las poblaciones de referencia del programa, así como fortalecer el diseño de los indicadores estratégicos y de gestión mediante la definición de métodos de cálculo, líneas base, metas y supuestos consistentes.

Desde la perspectiva organizacional de los procesos, se identifica como una de las principales áreas de mejora la ausencia de un **Manual de**

Organización y un **Manual de Procedimientos**, instrumentos indispensables para delimitar con claridad las atribuciones, responsabilidades y mecanismos de coordinación entre las distintas unidades administrativas involucradas en la operación del programa.

Su incorporación permitirá fortalecer la gobernanza institucional, estandarizar los procesos operativos, reducir la dependencia del conocimiento empírico del personal y disminuir los riesgos asociados a la ejecución de las actividades sustantivas.

En relación al marco normativo, si bien el programa dispone de Reglas de Operación que regulan su funcionamiento, estas presentan oportunidades de actualización para fortalecer aspectos relacionados con la definición de la población objetivo, los criterios de elegibilidad y priorización, las modalidades de apoyo, la homologación de requisitos, la delimitación de responsabilidades institucionales, los canales oficiales de recepción de solicitudes y los mecanismos de seguimiento de la intervención pública.

También, no se reconoce el uso de diversas herramientas tecnológicas para apoyar la administración del programa; sin embargo, éstas aún operan de manera fragmentada y con limitada interoperabilidad. En este sentido, el desarrollo o fortalecimiento de una plataforma institucional que concentre la recepción de solicitudes, la integración del padrón de personas beneficiarias, el seguimiento de apoyos y la generación de indicadores favorece una administración más eficiente.

Por otra parte, el análisis evidencia que la **perspectiva de género** aún no se incorpora de manera transversal en los instrumentos de planeación, el diagnóstico, la normatividad, la MIR, los procesos operativos, las estrategias de difusión, los criterios de selección ni los sistemas de información del programa. La incorporación sistemática de este enfoque permitirá identificar y reducir las barreras diferenciadas que enfrentan las mujeres para acceder a los apoyos, promover la igualdad de oportunidades, fortalecer la equidad en la asignación de recursos y mejorar la medición de resultados con información desagregada por sexo y otras variables relevantes.

Ficha técnica

Cuadro 5. Ficha técnica de la evaluación.

Concepto	Información
Nombre del despacho evaluador/persona física	Evaluare Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V.
Nombre de la persona coordinadora de la evaluación (despacho evaluador/persona física)	Gerardo Arturo García Giles
Nombres de las principales personas colaboradoras (despacho evaluador/persona física)	María Isabel Carrido 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.
- Evaluar. (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 S048*. 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 S048*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Comisión del Deporte de Quintana Roo (2025). *Convocatorias 2025 del*

programas S048. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Comisión del Deporte de Quintana Roo (2025). *Reglas de Operación del Programa de Cultura Física*. 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 programa	Elaborar el diagnóstico situacional de la cultura física en el Estado.	Sí. Documentado en Análisis del Problema y Reglas de Operación del Programa de Cultura Física.
	1.2 Identificación de población	Identificar y cuantificar los tipos de población.	Sí. Documentado en Análisis del Problema.
	1.3 Vinculación con el PED	Vincular el programa al Plan Estatal de Desarrollo y los Programas Sectoriales vigentes.	Sí. Documentado en la Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo.
	1.4 Análisis de la problemática	Construir el Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos y la Estructura Analítica con fundamento en la Metodología de Marco Lógico.	Sí. Documentado en Análisis del Problema (Árbol de Problemas), Definición del Objetivo (Árbol de Objetivos), Reglas de Operación del

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
			Programa de Cultura Física.
	1.5 Elaboración de la MIR	Integrar cada nivel de la MIR conforme a la metodología indicada.	Sí. Documentado en la Matriz Indicadores Resultados (MIR) del programa
	1.6 Establecimiento de metas	Establecer las metas de los Indicadores de Gestión y de Resultados.	Sí. Documentado en la Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo.pdf.
	1.7 Definición de techo financiero	Acordar el techo financiero del programa para el año de operación.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	1.8 Elaboración de Reglas de Operación	Elaborar o actualizar las Reglas de Operación del programa.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Cultura Física.
	1.9 Publicación de Reglas de Operación	Publicar en el Periódico Oficial del Estado previa autorización, las Reglas de Operación.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Cultura Física.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
2. Difusión	2.1 Emisión y publicación de convocatorias	Homologar y validar las convocatorias y criterios de difusión con la Dirección de Comunicación y lineamientos estatales.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	2.2 Estrategia de comunicación interna y capacitación	Socializar y capacitar sobre las reglas de operación y criterios técnicos con el personal operativo desde la etapa de planeación.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	2.3 Difusión y publicación	Publicar y distribuir las convocatorias de cultura física mediante medios oficiales, correos, grupos de WhatsApp y atención directa.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	2.4 Coordinación interinstitucional	Mantener coordinación con Direcciones Municipales de deporte y gestión de ruedas de prensa con medios de comunicación.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
3. Solicitud	3.1 Recepción y habilitación de canales de atención	Recibir físicamente las solicitudes en las oficinas de Chetumal (Bicentenario) y Cancún (Centro de Alto Rendimiento) y también por correo electrónico.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Cultura Física.
	3.2 Asesoría y acompañamiento operativo	Brindar asesoría técnica a solicitantes mediante llamadas, WhatsApp o de forma presencial para la correcta integración del expediente.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	3.3 Control de Calidad y Validación Técnica	Revisar administrativa y técnicamente la documentación de acuerdo a las Reglas de Operación.	Sí. Evidencia: "ROP CF 2025 CODEQ.pdf"
	3.4 Registro de expedientes validados	Registrar los expedientes validados en la plataforma institucional.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
4. Selección de personas beneficiarias	4.1 Ponderación y dictamen técnico	Evaluar las solicitudes con base en las Reglas de Operación y criterios de impacto deportivo y social.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Cultura Física.
	4.2 Coordinación para la toma de decisiones	Mantener coordinación con las demás áreas para el análisis y la toma de decisiones.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Cultura Física y Entrevista CODEQ S048-Evaluare. Sí. Documentado en las
	4.3 Gestión presupuestal preliminar	Realizar acercamientos previos y negociaciones con los interesados para ajustar los montos solicitados a los límites presupuestales permitidos.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	4.4 Notificación oficial de resoluciones	Emitir o entregar oficios físicos formales con la resolución.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
5. Producción o generación de apoyos	4.5 Notificación a la persona solicitante	Notificar de forma electrónica o telefónica directa a la persona solicitante la resolución.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	4.6 Transparencia y control de padrones	Consolidar el registro en la base de datos de las personas susceptibles de ser apoyadas.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	4.7 Actualización continua en el NUUP	Actualizar de forma mensual el Padrón de Beneficiarios (NUUP) para su reporte cuando sea requerido.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	5.1 Gestión e Integración Administrativa Digital	Solicitar y validar las cotizaciones previas proporcionadas por los ciudadanos para el cálculo presupuestal antes del oficio de solicitud.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	5.2 Validación de documentación bancaria	Validar la documentación bancaria específica a nombre del beneficiario o representante legal para transferencias.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	5.3 Adquisiciones y Gestión de Proveedores	Verificar la obligatoriedad de que los proveedores seleccionados pertenezcan al padrón del Estado.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	5.4 Gestión de compras	Gestionar las compras de materiales y notificación de existencia física al departamento por parte del área de recursos materiales.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	5.5 Control de Calidad y Soluciones Alternas	Validar técnicamente que los bienes físicos cumplan con las especificaciones y colores (institucionales) solicitados desde el proceso de adquisición.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	5.6 Formalización de acuerdos alternos de bienes	Formalizar los acuerdos alternos ante escasez de insumos (marcas equivalentes) mediante la generación de un adendum al oficio original.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	5.7 Recepción y Control en Almacén	Ingresar , resguardar y procesar los materiales deportivos y uniformes en la bodega de la Comisión del Deporte antes de su salida.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
6. Distribución de apoyos	6.1 Planificación territorial y diseño de rutas	Segmentar la entrega por zonas geográficas (Zona Norte y Zona Sur) desde las oficinas centrales en Chetumal.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	6.2 Consolidación de rutas	Consolidar las rutas semanales y optimización de traslados aprovechando los viajes de materiales entre regiones.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	6.3 Gestión administrativa de transporte institucional	Elaborar y enviar las solicitudes oficiales al área de recursos materiales utilizando machotes de oficio preestablecidos para justificar ruta, horario y combustible.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	6.4 Notificación y canales de contacto con el ciudadano	Coordinar las citas de entrega con beneficiarios mediante canales digitales (WhatsApp) o llamadas telefónicas directas.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	6.5 Comunicación con enlaces municipales	Mantener enlace directo con los institutos municipales del deporte para la localización de beneficiarios en zonas de difícil acceso o municipios periféricos.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	6.6 Ejecución de la entrega y solventación documental	Entregar físicamente los apoyos en especie, recabando firmas en formatos oficiales con evidencia fotográfica.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	6.7 Transferencia de recursos	Entregar los apoyos económicos mediante transferencias bancarias, recopilando el comprobante firmado y la evidencia fotográfica.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	6.8 Monitoreo y control del flujo de solicitudes	Registrar y actualizar en tiempo real el estatus de la solicitud (en revisión, trámite administrativo, bodega, entregado) en el sistema interno.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	6.9 Seguimiento a controversias	Registrar los imprevistos, comentarios técnicos o retrasos operativos en las observaciones del sistema.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
7. Entrega de apoyos	7.1 Operación y logística territorial de entregas	Coordinar las agendas y agrupación de múltiples entregas en un mismo trayecto geográfico para mitigar la complejidad logística y optimizar recursos.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	7.2 Programación de vehículos	Programar las solicitudes de vehículos al parque vehicular con una anticipación obligatoria de tres días mediante solicitud.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	7.3 Gestión de la privacidad y consentimiento	Aplicar los formatos unificados de consentimiento.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	7.4 Verificación alternativa	Ejecutar los métodos alternativos de verificación (firmas de documentos de recepción) para beneficiarios que rechacen ser fotografiados o grabados.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	7.5 Comprobación y gestión de evidencia documental	Recopilar la evidencia y documentos firmados por los beneficiarios para la validación interna y resguardo en el archivo institucional.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	7.6 Clasificación de evidencia	Agrupar y procesar las evidencias fotográficas para su publicación en las redes oficiales de la dependencia.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	7.7 Seguimiento y retroalimentación ciudadana	Monitorear la utilidad del material deportivo mediante la recepción voluntaria de fotografías y comentarios de los beneficiarios a los 30 o 45 días de la entrega.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	7.8 Fiscalización y control interno posterior	Revisar y validar posteriormente la correcta integración documental y comprobatoria por parte del Órgano Interno de Control.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	8.1 Validación estadística e integración de padrones	Consolidar las listas de beneficiarios provistas por las áreas operativas con desglose municipal, género y edad.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	8.2 Cruce de información	Solicitar el cruce interno del padrón de beneficiarios para corroborar la precisión de los datos institucionales antes de su carga.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	8.3 Captura, reporte y rendición de cuentas externas	Cargar los datos, resumen narrativo, justificación y metas alcanzadas en la plataforma digital del sistema SIPPRES.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	8.4 Reporte de avance de metas	Entregar el Formato de Actividades Mensuales (FAM) ante SEFIPLAN para reportar variaciones de metas.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-Evaluare.
	8.3 Registro y análisis estadístico del desarrollo	Registrar a los atletas y análisis de su desarrollo deportivo a través de la plataforma tecnológica del sistema RedQ.	Sí. Documentado en Entrevista CODEQ S048-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 Producción de apoyos Entrega de apoyos	Sí. Se identifica una secuencia lógica en las actividades, entregables y los actores responsables en cada proceso, esto en función de que es un programa que subsidia a través de la transferencia de recursos, es decir, no requiere un involucramiento denso interinstitucional.
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 del programa guardan consistencia con el objetivo que buscan medir, con claridad en la Planeación, Selección de personas beneficiarias y Entrega de apoyos principalmente.
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	Parcial. No se identificó algún documento operativo que indique el límite de cada proceso, sus inputs o outputs que se articulen como insumos para la consecución de los demás.
4a. Insumo - Tiempo: ¿El tiempo real de ejecución del proceso es el adecuado y se apega a la planificación oficial del programa?	Planeación	Parcial. Al analizar, no se refleja optimización en el cumplimiento de cada actividad, se delimitan de forma descriptiva pero no normativa, por lo que no es posible inferir eficacia en cada proceso la operación. Aunado a ello, los apoyos que otorga el programa requieren menos tiempo operativo para su otorgamiento.

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
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	Sí. En función de que es una política pública que otorga apoyos económicos principalmente, el personal es suficiente para desarrollar las actividades establecidas
4c. Insumo - Financiero: ¿Los recursos financieros asignados al proceso son suficientes, oportunos y se ejercen con transparencia?	Planeación Solicitud Producción de apoyos Entrega de apoyos	Sí. El programa posee un presupuesto robusto, de hecho, se sugiere revisar la posibilidad de ampliar la cobertura de beneficiarios directos.
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 administrativa con la que cuenta la CODEQ, así como la operativa de acuerdo con las entrevistas realizadas, es suficiente para operar y hacer llegar los apoyos previstos en la planeación anual.
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 Producción de apoyos	Parcial. Los procesos que mejor articulan sus productos son Planeación, Solicitud, Selección de personas beneficiarias y Entrega de Apoyos, debido a que sus insumos son consistentes dentro de la política pública.
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 Entrega de apoyos	Sí. El programa utiliza principalmente dos sistemas: SIPPRES para la planeación y seguimiento al cumplimiento y el NUUP como padrón de personas beneficiarias.
7. Coordinación Institucional: ¿Existe una coordinación formal y efectiva entre los actores, dependencias o	Planeación Producción de apoyos Entrega de apoyos	Parcial. La intervención pública mantiene coordinación interna y externa a la CODEQ, en los procesos de planeación

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
niveles de gobierno involucrados?		y producción de apoyos con mayor frecuencia.
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. Las Regla de Operación indican que la cobertura es estatal, aunque con enfoque en los municipios de Benito Juárez y Othón P. Blanco.
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 Todos los procesos son relevantes, sin embargo, los que tienen mayor incidencia en la conducción de programa son la Planeación, Solicitud, Selección de personas beneficiarias y Entrega de Apoyos.
10. Satisfacción de Beneficiarios: ¿El programa cuenta con mecanismos vigentes y sistemáticos para evaluar la satisfacción de la población beneficiaria respecto a este proceso?	Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.	Parcial. La política pública posee el NUUP como padrón de beneficiarios, pero carece de mecanismos de seguimiento a beneficiarios y satisfacción de personas que solicitaron apoyos.
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	Parcial El proceso que más presenta tiempos prolongados es la producción de apoyos, debido a que la colaboración interinstitucional para la gestión de recursos puede prolongarse.

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	2	El marco normativo interno con el que cuenta la CODEQ está desactualizado, derivado de la división entre deporte y juventud. No obstante, cuenta con Reglas de Operación apegadas a la realidad administrativa y presupuestaria. Pese a esto, es necesario actualizarlas definiendo de manera clara las áreas involucradas y los productos y servicios a otorgar.
2. Conocimiento: Los operadores del programa conocen de manera integral las normas y procesos documentados.	Eficiencia	3	La interacción realizada con el personal responsable de la operación del programa permitió identificar un contexto operativo un tanto alejado de las Reglas de Operación, basado en el empirismo, en procesos importantes como Difusión, Producción de apoyos, Distribución de apoyos y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, toda vez que no se articulan actividades secuenciales para den certeza de insumos sustantivos que sirvan como inputs para los siguientes procesos. Este hallazgo es fundamental, porque al mismo tiempo no se identifica algún documento guía en los procedimientos para la CODEQ y para el programa.
3. Estandarización: Los procesos se encuentran estandarizados y son aplicados de manera homogénea por todas las instancias ejecutoras.	Eficiencia	1	El proceso con mayor estandarización es Planeación, debido al marco normativo estatal. Sin embargo, los demás procesos son más laxos en sus límites, tiempos, inputs o outputs, reduciendo la eficiencia y la gestión de riesgos en la operación.

Elemento de Consolidación	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
			El programa no cuenta con Manual de Procedimientos, más allá de las Reglas de Operación. Por otro lado, procesos relevantes como Producción de apoyos y Entrega de Apoyos carecen de consistencia, porque el personal manifestó que el programa entrega apoyos en especie, pero las Reglas mencionan solo apoyos económicos, reflejando inconsistencias administrativas y operativas que pueden generar información susceptible de auditorías.
4. Monitoreo: Se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión que retroalimenta de forma sistemática a los operadores.	Oportuno	2	Con la documentación proporcionada por la Unidad Responsable se identificó el uso continuo de la plataforma SIPPRES, enfocada en registrar la planeación, programación, ejercicio y seguimiento del presupuesto. Durante las entrevistas, particularmente las de Solicitud y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, destacó una plataforma interna de registro de solicitudes y en su caso, Selección de personas beneficiarias. Asimismo, resalta el uso de las plataformas Sistema Integrador del Padrón de Personas Beneficiarias del Estado de Quintana Roo (NUUP), así como la RedQ, para el seguimiento de personas que recibieron algún apoyo, así como a requerimientos de deportistas previamente registrados (no necesariamente beneficiarios en el ejercicio fiscal).

Elemento de Consolidación	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
5. Mejora Continua: Existen mecanismos formales para la implementación sistemática de mejoras operativas.	Pertinente	2	No se identifican mecanismos formales que sienten las bases de mejoras en la operación de la intervención pública, salvo el seguimiento trimestral de indicadores que se reportan en el SIPPRES. Por ello, resulta de gran utilidad establecer criterios de mejora operativa en cada uno de los procesos, es decir, atributos que miden la calidad y eficiencia de las actividades que se realizan para conseguir los objetivos del programa. Esto permitirá no solo cumplir con las responsabilidades que cada área tenga, sino medir el desempeño y el grado de apego a la normatividad, tiempos, plazos e insumos indicados.
6. Medios de Verificación: Se identifican áreas de mejora continua en los medios de verificación de los indicadores de la MIR.	Pertinente	4	Con fundamento en el apartado de diseño de la presente evaluación, se indicó que los medios de verificación son pertinentes, porque para Fin y Propósito, son registros que emite la CONADE y en Componentes y Actividades por la CODEQ. Permiten la suficiencia en el acceso a la información que fundamenta el desempeño de los indicadores de cada objetivo de la MIR.
TOTAL		14	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. Es de suma relevancia, considerar incrementar a más beneficiarios, dado el monto de presupuesto.

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 (Si)	Hallazgo: Con base en el análisis en el apartado de diseño se confirma que el programa no aborda las brechas de género enfocadas en el acceso o práctica del deporte en el Estado. Recomendación: Incluir el enfoque de género en el Diagnóstico del Programa presupuestario, no sólo desde la estadística, sino también el ámbito cultural, definiendo los tipos de población, reflejándose en la MIR y Reglas de Operación.
1. Planeación	Adicional: ¿Identifica estadísticas oficiales sobre el acceso al deporte de la población femenina?	No	Variable: Sexo (No) Fuente: Documentos (Si)	Hallazgo: No se incorporan datos actuales acerca de cómo la problemática afecta a la población femenina. Recomendación: Integrar datos actuales sobre el contexto de la problemática.

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 (Si)	Hallazgo: El proceso de Difusión está compuesto básicamente con tres actividades: el diseño de los materiales y contenido, la revisión y aprobación y por último su publicación a canales institucionales o redes sociales, sin observar enfoque de género. Recomendación: Diseñar material de difusión con enfoque de género o exclusivo para las mujeres que invite a la práctica de actividades deportivas.
2. Difusión	Adicional: ¿Existen mecanismos regulatorios que impulsen el diseño de material con enfoque de género para el programa?	No	Variable: Sexo / territorio (No) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: No se detectan mecanismos que indiquen el diseño con enfoque de género. Recomendación: Destacar en los materiales la importancia en la salud de las mujeres de índole física, mental y emocional con el programa.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
3. Solicitud	Base: ¿Los requisitos limitan el acceso de mujeres?	No	Variable: Tiempo / cuidados (No) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: Los requisitos establecidos en las Reglas de Operación o convocatorias no limitan la participación de las mujeres en el ámbito deportivo, pero tampoco la incentivan. Recomendación: Incluir la perspectiva de género en los criterios de priorización, desde el formato de solicitud o en los principios de elegibilidad para la Selección de personas beneficiarias dentro de las Reglas de Operación correspondientes.
3. Solicitud	Adicional: ¿Se establecen criterios que sientan las bases de una cuota mínima de participación femenina?	No	Variable: Sexo Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: No se hallan mecanismos dentro de la formatería que promuevan de manera exclusiva la participación de las mujeres. Recomendación: Establecer mecanismos o criterios incentiven la participación de las mujeres al solicitar el apoyo.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
4. Selección de personas Beneficiarios	Base: ¿Los criterios de selección generan sesgos?	No	Variable: Sexo (No) Fuente: Bases de datos (Sí)	Hallazgo: El programa es abierto para hombres y mujeres, es decir, cualquier persona que cumpla los requisitos puede solicitar el apoyo, no obstante, en los criterios de selección se omite la inclusión de algún criterio de paridad de género. Recomendación: Fortalecer la plataforma o base de datos de Selección de personas beneficiarias y previa evaluación de la CODEQ.
4. Selección de personas Beneficiarias	Adicional: ¿Se establecen principios de paridad para el otorgamiento de apoyos?	No	Variable: Sexo (Sí) Fuente: Bases de datos (Sí)	Hallazgo: Las Reglas de Operación no establecen principios de paridad dentro la mecánica operativa. Recomendación: Explorar la incorporación de criterios para definición de personas beneficiarias con enfoque de género.

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 (Si)	Hallazgo: No se identifica algún apoyo que atienda necesidades diferenciadas en razón de género. En virtud de que la intervención entrega recursos económicos que cumplen los requisitos establecidos en las Reglas de Operación. Recomendación: Valorar el establecimiento de opciones de apoyo con enfoque de género, previo análisis del área, como apoyo adicional por salud femenina o alguna otra condición exclusiva de las mujeres.
5. Producción de los Apoyos	Adicional: ¿Se incorporan consideraciones especiales para producir apoyos diferenciados en beneficio de las mujeres?	No	Variable: Tipo de apoyo (Parcial) Fuente: Documentos (Si)	Hallazgo: El programa considera apoyos económicos directos a las personas beneficiarias. Recomendación: Analizar la posibilidad de establecer algún apoyo diferenciado con enfoque de género.

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: No se visualiza alguna barrera que afecte a las mujeres de manera directa en el proceso de distribución de los apoyos, salvo su poca participación en el programa. Recomendación: Incorporar mecanismos de tiempo o lugar preferencial en la distribución de apoyos para la población femenina, previo análisis de la CODEQ.
6. Distribución de Apoyos	Adicional: ¿Se toman en consideración las posibles cargas de trabajo o responsabilidades de mujeres beneficiarias para que en la distribución sean beneficiadas de igual forma que los hombres?	No	Variable: Ubicación (No) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: No existe documentación soporte que considere los tiempos de mujeres, dado que la distribución de los apoyos es electrónica. Recomendación: Verificar si existen barreras de tiempo que impida a las mujeres la recepción de apoyo vía electrónica o cuando son capacitaciones, tomarlas.

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: Las entrevistas al personal encargado de las entregas de apoyo, muestran que de forma general no existen barreras para que las mujeres reciban sus apoyos. Recomendación: Incorporar 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.
7. Entrega de Apoyos	Adicional: ¿Se identifican barreras de espacio y tiempo que pueden limitar a las mujeres acudir o acceder a la entrega de su apoyo?	No	Variable: Tiempo / cuidados (No) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: En el ámbito operativo se generan condiciones adversas en tiempo y distancia para las mujeres cuando tienen que acudir a algún lugar específico a recibir su apoyo, en caso de que sea en especie. Recomendación: Considerar posibles barreras de tiempo para que las mujeres no reciban su apoyo.

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: La plataforma institucional para el registro de solicitudes y posterior asignación de apoyos, no permite desagregar la información por sexo. Recomendación: Actualizar la plataforma institucional que utiliza el programa, generando evidencia sobre las personas participantes, beneficiarias y así como su percepción, con perspectiva de género.
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	Adicional: ¿Establece instrumentos de captación de información a través de los cuales se obtiene información sobre la satisfacción de las mujeres con los apoyos recibidos?	No	Variable: Indicadores MIR / Bases de datos (No) Fuente: Entrevistas (Si)	Hallazgo: No se cuenta con instrumentos que capten información sobre la satisfacción de los beneficiarios. Recomendación: Desarrollar mecanismos que permitan conocer la satisfacción de las personas beneficiarias.

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	El diagnóstico no incorpora datos, estadísticas o contextualización con enfoque de género, ya que está concebido para hombres y mujeres que decidan participar y cumplan los requisitos. Sin embargo, con la información disponible para el análisis no fue posible identificar cual es la participación final 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	Debido a que la población objetivo definida en el diagnóstico como personas promotoras y equipos profesionales, la información otorgada no contó con desagregación por sexo. Asimismo, de las personas que atendieron tanto promotores como los equipos, no se tiene evidencia entre hombres y mujeres. Por ello, resulta de gran ayuda la actualización de la plataforma institucional, que desagregue la información por sexo de beneficiarios directos e indirectos.
3. Acciones Afirmativas u	No	El diseño y operación de la

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria? (Sí / No / Parcial)	Análisis
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.		intervención pública no establece acciones afirmativas en razón de género o de inclusión. Por lo que se recomienda, previo análisis de la Unidad Responsable, incluir mecanismos para el acceso y la permanencia de mujeres en el programa.
4. Indicadores de Género en la MIR: Existen indicadores de Propósito o Componente en la MIR que miden el impacto del programa en la reducción de brechas de género o, al menos, reportan metas desagregadas por sexo.	No	Los indicadores estratégicos de la MIR no cuentan con enfoque de género y los datos que reportan no desagregan la información por sexo. En ese sentido, se recomienda complementar el indicador de Propósito con este enfoque, o en su caso, previo análisis de la Unidad responsable, incorporar uno adicional.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Guion 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 que intervienen en la comunicación del Programa.
- Existencia de una estrategia de comunicación del Programa documentada. En caso afirmativo, pedir describirla.
- Distinguir si la estrategia de comunicación del Programa (documentada o no) es adecuada.
- Determinar los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes en función del público al que van dirigidos.

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 ONU⁵:

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

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

- 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.