



**Informe Final de la Evaluación de
Procesos del Programa Presupuestario
del Ejercicio Fiscal 2025, S001 Mochilas,
útiles y uniformes escolares de la
Secretaría de Educación**

Programa Anual de Evaluación 2026

GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

Directorio:

Elda María Xix Euán

Secretaria de Educación

Martha Parroquín Pérez

Secretaria de Finanzas y Planeación

Taryn Romina Espinosa Hernández

Directora de Evaluación de Desempeño

INFORME FINAL

Evaluación de Procesos del Programa presupuestario del Ejercicio Fiscal 2025, S001 – Mochilas, útiles y uniformes escolares de la Secretaría de Educación

Elaboró:

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

Eder Jesús Noda Ramírez

Coordinador de la Evaluación

Adolfo Federico Herrera García

Carmen Mireya Calderón González

Luigi del Valle Arce

José Carlos Meléndez Torres

Equipo Evaluador

Chetumal, Quintana Roo – Julio 2026

Índice

Resumen Ejecutivo	4
Introducción	7
Objetivos	9
<i>Objetivo general</i>	9
<i>Objetivos específicos</i>	9
Alcance	10
Metodología	11
Evaluación de procesos	18
<i>I. Ficha identificativa del Programa presupuestario</i>	18
<i>II. Descripción del Programa presupuestario</i>	19
<i>III. Análisis del diseño del Pp</i>	22
<i>IV. Identificación y análisis de procesos</i>	69
<i>V. Matriz de análisis de género</i>	99
<i>VI. Hallazgos y resultados</i>	109
<i>VII. Análisis FODA</i>	123
<i>VIII. Conclusiones</i>	127
Ficha técnica	129
Referencias	130
Anexos	132
<i>Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos</i>	132
<i>Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa</i>	139
<i>Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa</i>	144
<i>Anexo 4. Matriz de análisis de género</i>	146
<i>Anexo 5. Cédula de valoración de transversalización de la perspectiva de género</i>	153
<i>Anexo 6. Guion de entrevista</i>	155

Resumen Ejecutivo

El presente resumen ejecutivo corresponde a la evaluación de procesos del Programa presupuestario (Pp) **S001 “Mochilas, útiles y uniformes escolares”**, operado por la Secretaría de Educación del estado de Quintana Roo. La intervención atiende el problema público referente a que las niñas, niños y adolescentes en edad de cursar la educación básica presentan dificultades para el acceso, permanencia y conclusión de sus estudios debido a las barreras y carencias económicas de sus hogares. Para atender esta problemática, el Programa otorga de forma universal apoyos anuales en especie consistentes en kits de uniformes diferenciados por sexo, mochilas (con o sin ruedas según el grado) y paquetes de útiles escolares. Para el ejercicio fiscal evaluado, la intervención contó con un presupuesto anual autorizado de 320 millones 800 mil pesos en ayudas sociales.

El propósito de la evaluación es valorar la suficiencia, oportunidad, eficacia y pertinencia de la gestión de la Política Pública para orientar la toma de decisiones. El alcance metodológico comprende las nueve fases de su ciclo operativo conforme al Modelo General de Procesos (MGP): planeación, difusión, solicitud, selección de beneficiarios, producción, distribución, entrega, seguimiento y control interno. La estrategia metodológica de corte cualitativo combinó el análisis documental de gabinete (reglas de operación, contratos de adquisición y estadísticas oficiales) con el desarrollo de trabajo de campo fundamentado en entrevistas semiestructuradas aplicadas a los actores técnico-operativos del programa.

El Programa presenta alineación estratégica con los instrumentos de planeación sectorial, estatal y con la Agenda 2030. Sin embargo, la

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) contiene desarticulaciones metodológicas: define el problema de forma tautológica como la ausencia de apoyos. Asimismo, el resumen narrativo del Propósito confunde el logro de la retención al focalizarse en el ingreso escolar, incorporando atributos abstractos múltiples que corresponden al nivel de Fin. Por su parte, las Actividades operan como un listado de distribución de piezas físicas, omitiendo medir los procesos de gestión.

Las fases de producción, distribución y entrega física masiva se identifican como las fases mejor consolidadas, debido al despliegue de las plataformas digitales y al soporte de la planta docente en campo. En contraste, las etapas de planeación, difusión, seguimiento y control interno constituyen los procesos críticos, afectados por un vacío normativo derivado de la obsolescencia de los manuales institucionales

vigentes desde el año 2016. Los principales cuellos de botella se concentran en el déficit presupuestal inicial, que fuerza al uso sistemático de remanentes físicos de años anteriores, y en factores externos climáticos o de infraestructura vial que alteran las rutas de traslado masivo de los bienes.

La operación logística se implementa bajo un enfoque de neutralidad universal que invisibiliza asimetrías de género existentes. Se identifican barreras de acceso tecnológico y de información debido a la exclusividad del portal “Padres en Línea” y a la carencia de materiales institucionales traducidos a la lengua maya en zonas indígenas. Además, los horarios de entrega rígidos y la centralización municipal para el canje

de tallas imponen cargas de tiempo de cuidado no remunerado y costos de traslado que penalizan económicamente a las madres cuidadoras.

Las fortalezas radican en la distribución directa en los planteles escolares de los 11 municipios y en el diseño inclusivo de la prenda “short-falda”. La oportunidad principal consiste en vincular la red de entregas masivas con la Secretaría de las Mujeres para la prevención de la violencia de género. Las debilidades abarcan los manuales operativos obsoletos, el déficit financiero original y la insuficiencia de métricas de gestión en la MIR. Las amenazas se centran en la brecha digital rural, las contingencias climáticas y las barreras de transporte de los hogares vulnerables.

Se requiere modificar el diagnóstico oficial para definir el problema enfocado en la permanencia escolar, elaborar una estrategia de cobertura multianual al año 2027 e institucionalizar el manual de procedimientos, debidamente actualizado, ante el Comité de Control y Desarrollo Institucional. También es prioritario reestructurar la MIR para medir la retención escolar mediante un padrón desagregado por sexo y asegurar la suficiencia presupuestal desde la programación inicial. Logísticamente, se debe implementar la traducción a la lengua maya, habilitar canjes en las escuelas, flexibilizar los horarios de entrega e instalar buzones físicos de quejas y/o denuncias presenciales.

El Programa demuestra capacidad logística en territorio, pero opera bajo procedimientos informales y empíricos. La toma de decisiones debe enfocarse en resolver el déficit financiero original para limitar el uso de remanentes a contingencias logísticas y en avanzar hacia una política pública estandarizada, institucionalizada y auditable que asegure con equidad la retención del sector estudiantil en el nivel básico.

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 S001 - Mochilas, útiles y uniformes escolares, 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 S001, 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 **S001**. 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, encargada de la planeación estratégica y las metas del programa.
- **Focalización y operación:** Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena, responsable directo de la operación, focalización de servicios, padrón y distribución de los apoyos.
- **Presupuestación:** Dirección de Presupuesto, responsable de la asignación y seguimiento de los recursos financieros del programa.
- **Administración:** Departamento de Administración, involucrado en los temas de transparencia y seguimiento administrativo.
- **Apoyo operativo y fomento social:** Departamento de Fomento a la Participación Social 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 S001.

Elemento	Descripción
Clave y nombre del Programa presupuestario	S001 - Mochilas, útiles y uniformes escolares de la Secretaría de Educación del estado de Quintana Roo
Clasificación programática	S- Subsidios sujetos a Reglas de operación
Dependencia responsable	1109 Secretaría de Educación de Quintana Roo
Unidad responsable	1109-2425 Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la población Rural e Indígena
Año de creación	2010
Población objetivo	293,362 estudiantes (niñas, niños y adolescentes inscritos en escuelas públicas de Educación Básica
Población atendida (desglosado por sexo y grupos etarios)	287,413 estudiantes beneficiados
Cobertura territorial	Escuelas públicas de educación básica de la modalidad escolarizada, en los once municipios de Quintana Roo

Fuente: Elaboración propia.

II. Descripción del Programa presupuestario

El Pp S001, denominado “Mochilas, útiles y uniformes escolares” (conocido institucionalmente como “Útiles, Mochilas y Uniformes Escolares con Oportunidades para Todos”), es una política pública del Gobierno del Estado de Quintana Roo, operada a través de la Secretaría de Educación estatal. En estricto apego a su MIR, la intervención establece como su Propósito explícito que: *“Las y los estudiantes del sistema educativo estatal ingresan al nivel básico para continuar sus estudios con equidad, inclusión, excelencia y mayor bienestar”*. Para lograr este objetivo, el Programa busca mitigar las barreras económicas de las familias vulnerables garantizando el acceso y la permanencia en las aulas a través de transferencias directas de apoyos en especie.

El Programa cuenta con una cobertura geográfica de alcance estatal, operando en los once municipios de Quintana Roo y garantizando la atención en zonas urbanas, rurales, indígenas y áreas de difícil acceso como las islas de Cozumel e Isla Mujeres, teniendo las siguientes poblaciones:

Población Potencial: 341,749 niñas, niños y adolescentes inscritos en todas las escuelas de educación básica de la entidad, tanto públicas como privadas.

Población Objetivo: 293,362 estudiantes (cifra ajustada operativamente a 290,444 en el numeral 7.3 de sus Reglas de Operación vigentes) matriculados *exclusivamente* en escuelas públicas de educación básica en las modalidades General, Indígena, Telesecundaria, Educación Especial (CAM), Migrante y comunitaria de CONAFE.

Población Atendida: Para el ciclo escolar proyectado, se estima la entrega efectiva a 287,413 estudiantes beneficiados.

Los apoyos en especie se otorgan de manera universal a la población objetivo con una periodicidad anual, Programada para el inicio de cada ciclo escolar. Su composición está estandarizada y diferenciada técnica y ergonómicamente para atender las necesidades específicas de cada nivel educativo:

- **Mochilas escolares:** Se entregan mochilas con ruedas (y manija telescópica) para preescolar y para 1º y 2º grado de primaria; mientras que para los estudiantes de 3º a 6º de primaria y del nivel secundaria, se entregan mochilas sin ruedas tipo *back pack*.
- **Útiles escolares:** Se distribuyen en tres paquetes clasificados por grado académico: el Paquete 1 (1º y 2º de primaria), el Paquete 2 (3º a 6º de primaria) y el Paquete 3 (1º a 3º de secundaria), equipados con artículos que cumplen los requerimientos básicos de estudio.
- **Uniformes escolares:** Se otorgan kits de prendas institucionales diferenciadas por sexo. El kit para niñas incluye dos playeras tipo polo, un short-falda y un short; y el kit para niños consta de dos playeras tipo polo, un pantalón y un short.

El diagnóstico del Programa (respaldado por su Árbol de Problemas) identifica que el problema central es la existencia de barreras económicas que impiden a las familias cubrir las necesidades escolares básicas. Esta situación se explica a través de dos factores principales:

- **Dificultades para adquirir insumos escolares:** Las familias cuentan con bajos recursos económicos para hacer frente a la compra de las

mochilas, los uniformes y los útiles que las y los estudiantes necesitan diariamente.

- **Limitaciones para el traslado escolar:** Existe una carencia de recursos para llevar a los menores a los centros educativos, situación que se agrava cuando las escuelas se encuentran alejadas de sus domicilios.

Esta estrategia incide positivamente en la economía de los hogares, aliviando la carga financiera que representa el inicio del ciclo escolar. Al mismo tiempo, al proporcionar herramientas y vestimenta estandarizada, se fomenta un entorno de igualdad en las aulas, se previenen prácticas discriminatorias y se evita que la falta de recursos se convierta en un motivo de abandono escolar.

El Programa S001 mantiene una estricta alineación con los instrumentos rectores de planeación, incluyendo el Plan Nacional de Desarrollo (PND), el Plan Estatal de Desarrollo (PED) y el Programa Sectorial 2023-2027, contribuyendo además a las metas de la Agenda 2030.

III. Análisis del diseño del Pp

El presente apartado tiene como objetivo analizar los principales elementos del diseño del Pp S001 - Mochilas, útiles y uniformes escolares de la Secretaría de Educación, 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.

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

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

Al realizar un análisis exhaustivo del *Árbol de Problemas del Pp S001* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) del Pp S001, se identifica que la redacción del problema central es parcialmente correcta pues contiene una inconsistencia metodológica, al expresarse como una carencia o falta de insumos (ausencia de recursos materiales) para el alumnado: *“Las niñas, niños y adolescentes no continúan su educación*

básica al no contar con apoyos suficientes". Además, en el Diagnóstico proporcionado se expresa como "La población en edad de cursar la educación básica no la concluye al no contar con los recursos económicos suficientes".

Metodológicamente, definir un problema como "*no contar con apoyos suficientes*" o "*recursos económicos suficientes*" es un error que predetermina la intervención, asumiendo que la mera dotación del bien resolverá la problemática social por sí misma. En su lugar, el diagnóstico debe enmarcar la necesidad estrictamente como un estado existente negativo y comprobable que experimenta la población objetivo.

Por consiguiente, se sugiere definir el problema central como "Alta interrupción de la trayectoria escolar de los menores en situación de vulnerabilidad inscritos en las escuelas públicas de educación básica de Quintana Roo".

De esta manera, la escasez económica de las familias recupera su lugar metodológico correcto en la base del Árbol de Problemas: el nivel de las causas. De hecho, el propio diseño del Pp S001 ya identifica de forma acertada factores como los "bajos recursos para la adquisición de útiles escolares" (Causa Indirecta 1.3) y el que "los padres de familia no cuentan con recursos para llevar a sus hijos a las escuelas" (Causa Directa 2) en las raíces estructurales de la problemática, por lo que repetirlos en el tronco principal rompe la relación de causalidad exigida por la matriz.

Respecto de las causas, efectos y características del problema o necesidad que busca atender, se observa que, si bien las características y el contexto que agravan el problema (como el impacto de la pandemia, la inflación y la pérdida de ingresos familiares) están descritos de manera

clara y exhaustiva en el diagnóstico, la estructuración del Árbol de Problemas presenta debilidades en su lógica causal.

Como se comentó anteriormente, el diseño confunde el problema central con sus causas, pues al revisar el Árbol de Problemas, se observa que la falta económica se repite en distintos niveles; por ejemplo, se establece como Causa Indirecta (CI 1.3) los "Bajos recursos para la adquisición de útiles escolares" y como Causa Directa (CD 2) que "Los padres de familia no cuenta con recursos para llevar a sus hijos a las escuelas". Esta redundancia entre las raíces (causas) y el tronco (problema central) debilita el principio de lógica causal exigido por la Metodología de Marco Lógico.

Por otra parte, una fortaleza del Programa S001 es que su diseño presenta una alineación estratégica coherente, la cual se encuentra explícitamente sustentada en sus documentos normativos y de planeación. A nivel internacional, de acuerdo con su diagnóstico en el documento *Formato MML-01-Definición del problema* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), la intervención se enmarca correctamente en el Objetivo 4 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, específicamente en la meta 4.1, enfocada en asegurar que todas las niñas y niños terminen la enseñanza primaria y secundaria gratuita y equitativa. A nivel estatal, tal como se constata en su *Matriz de Indicadores para Resultados* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), el Programa guarda alineación directa con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2023-2027 en el Eje 1 "Bienestar social y calidad de vida" y el tema 1.2 "Educación para el Bienestar". De igual forma, en esta misma matriz y en el reporte *Programa: Mochilas Útiles y Uniformes Escolares* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), se documenta formalmente su vinculación con el Programa Sectorial de Educación,

Cultura y Deporte para el Bienestar 2023-2027, atendiendo el objetivo 02-01 que busca incrementar la atención educativa y el egreso con equidad e inclusión.

Respecto del análisis de la cuantificación y caracterización de las poblaciones o áreas de enfoque objetivo, se tiene lo siguiente:

La cuantificación de las poblaciones está estructurada de manera consistente, aplicando el método de focalización de forma lógica. El Programa identifica una Población de Referencia de 537,236 menores en edad escolar; de ahí decanta a una Población Potencial de 341,749 estudiantes inscritos en escuelas públicas y privadas; y finalmente delimita con precisión a su Población Objetivo: 293,362 estudiantes inscritos exclusivamente en escuelas públicas de Educación Básica. La metodología y fuentes son altamente confiables, ya que los cálculos y mecanismos de focalización se sustentan en los reportes de alumnos inscritos de la estadística oficial "Formato 911" de la Secretaría de Educación.

Asimismo, la ubicación territorial definida es coherente con el problema planteado. Dado que el diagnóstico identifica que las dificultades de acceso y permanencia escolar por cuestiones económicas se presentan en toda la entidad, el Programa establece una cobertura de alcance estatal abarcando los once municipios del Estado de Quintana Roo. El *Formato MML-01- Definición del Problema* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) fundamenta su cuantificación y caracterización mediante un método de focalización progresiva. En primer lugar, identifica a una Población de Referencia (universo) conformada por 537,236 niñas, niños y adolescentes en edad de cursar la Educación Básica en la entidad. De este universo general, decanta una

Población Potencial de 341,749 estudiantes que efectivamente se encuentran matriculados tanto en escuelas públicas como privadas. Finalmente, para focalizar la ayuda en el sector con mayor vulnerabilidad económica, determina una Población Objetivo de 293,362 estudiantes inscritos de manera exclusiva en escuelas públicas de Educación Básica. Esta distinción metodológica es clave, ya que garantiza que, si bien el Programa tiene presencia en todo el territorio estatal, su cobertura universal aplique de forma focalizada y equitativa estrictamente sobre la matrícula del sistema educativo público.

Finalmente, respecto del plazo de revisión y actualización, es preciso diferenciar metodológicamente entre la periodicidad de medición de los indicadores operativos y la actualización del diagnóstico estructural. Por un lado, al analizar el documento *Formato MML-01- Definición del Problema* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), se constata que la magnitud del problema se justifica empleando datos de eficiencia terminal correspondientes al ciclo escolar 2022-2023. Esto evidencia un rezago temporal respecto al ejercicio evaluado (2025), lo que indica que la narrativa del diagnóstico no se actualizó utilizando el corte estadístico más reciente disponible.

No obstante, la cuantificación de las poblaciones sí presenta una actualización anualizada, tal como se acredita en el documento *Cuantificación de poblaciones 2023, 2024, 2025* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), el cual ajusta las metas demográficas al ejercicio en curso. Por otra parte, para el monitoreo del desempeño, los instrumentos métricos sí garantizan un seguimiento continuo; de acuerdo con la *Ficha Técnica de Indicadores* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), los indicadores de los niveles de Fin y Propósito (como la Tasa de eficiencia terminal y la Tasa de variación de educación

básica) tienen establecida explícitamente una periodicidad de medición "ANUAL". Esta frecuencia es idónea y está vinculada a sus medios de verificación ("Estadística de inicio del formato 911, SEQ"), lo que asegura la evaluación constante de las metas operativas, independientemente del rezago detectado en el texto del diagnóstico central.

En síntesis, el problema central está redactado como la ausencia de un bien o falta de apoyos, contraviniendo la regla metodológica que prohíbe confundir un problema con la falta de una solución, por lo que se emiten las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1. Redefinir el problema enfocándose exclusivamente en un estado negativo comprobable (Alta interrupción de la trayectoria escolar de los menores en situación de vulnerabilidad inscritos en las escuelas públicas de educación básica de Quintana Roo).

Recomendación 2. Reestructurar el árbol eliminando la falta de recursos del tronco principal, consolidándola únicamente como causa estructural en el nivel inferior para mantener una relación de causalidad vertical congruente.

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

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

En relación con el análisis sobre la consistencia con los diferentes documentos programáticos del Programa (Diagnóstico, Árbol de Problemas, Análisis de la Población Objetivo), se encontró que, al contrastar los diferentes documentos rectores del Pp S001, se identifica una falta de homogeneidad en la redacción literal del problema central, aunque conservan congruencia conceptual.

En el documento diagnóstico (archivo denominado Formato MML-01), el problema se define como: “La población en edad de cursar la educación básica no la concluye al no contar con los recursos económicos suficientes”. Por su parte, el Árbol de Problemas lo enuncia como: “Las niñas, niños y adolescentes no continúan su educación básica al no contar con apoyos suficientes”. Finalmente, las Reglas de Operación (en su apartado 6.3) lo describen como: “Los estudiantes de escuelas públicas de educación básica en Quintana Roo, presentan dificultades para el acceso, la permanencia y el egreso durante cada ciclo escolar”.

Si bien el eje central es la interrupción de la trayectoria escolar, la falta de una formulación estandarizada resta rigurosidad a la trazabilidad del diseño programático.

Acerca del análisis de la redacción en apego a la sintaxis establecida por la Metodología del Marco Lógico (MML), se encontró que el Programa S001 no cumple.

Lo anterior en virtud de que, tanto en el Diagnóstico como en el Árbol de Problemas, la formulación incluye las frases "al no contar con los recursos económicos suficientes" y "al no contar con apoyos suficientes". Metodológicamente, esto constituye una inconsistencia al expresar el problema como la ausencia de un bien, servicio o solución, en lugar de limitarse a describir el estado negativo comprobable.

Por otra parte, sobre si se cuenta con una población o área de enfoque potencial u objetivo de manera clara y concreta, se identifica que el Programa sí cumple con este criterio. Ello, al definir y cuantificar a sus poblaciones con claridad metodológica.

En el *Formato MML-01- Definición del Problema* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), que contiene el diagnóstico de la intervención del Pp S001, se aplica correctamente el método de focalización progresiva o "embudo", delimitando una Población de Referencia de 537,236 niñas, niños y adolescentes en edad escolar; una Población Potencial de 341,749 estudiantes de escuelas públicas y privadas; y una Población Objetivo de 293,362 estudiantes matriculados en escuelas públicas de Educación Básica.

Asimismo, las Reglas de Operación proporcionadas (numerales 7.2 y 7.3) robustecen esta focalización al caracterizar concretamente a los beneficiarios por niveles y modalidades específicas (Preescolar, Primaria,

Secundaria, Telesecundaria, Educación Especial CAM, Migrante y CONAFE), garantizando un enfoque de equidad e inclusión.

Finalmente, respecto de la revisión o actualización periódica para ser consistente con la información más reciente, se constata mediante evidencia documental que los instrumentos de medición del Programa se revisan y actualizan de forma periódica.

El diagnóstico utiliza datos estadísticos oficiales (ciclo escolar 2022-2023) para sustentar la magnitud del problema de eficiencia terminal. Asimismo, las *Fichas Técnicas de Indicadores* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) establecen de manera explícita una periodicidad de medición "ANUAL" para sus indicadores de Fin y Propósito (como la Tasa de variación de educación básica y la Tasa de eficiencia terminal). No obstante, se recomienda establecer mecanismos que permitan la actualización del diagnóstico, que sean complementarios a los datos que se compilan con los indicadores establecidos en la MIR, a fin de conocer de manera periódica la evolución del problema que dio origen al Pp S001.

Además, estas fichas dictan que el medio de verificación oficial es la "Estadística de inicio del formato 911, SEQ", lo que garantiza una retroalimentación sistémica y confiable anclada a los cierres e inicios formales de cada ciclo escolar.

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

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

En relación con el análisis de la justificación de la intervención, se constata que el Programa se encuentra ampliamente documentado.

En primer lugar, la justificación normativa se encuentra sólidamente documentada tanto en el *Formato MML-01-Definición del problema* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) como en el reporte *Programa: Mochilas Útiles y Uniformes Escolares* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025). En esta última, la intervención se fundamenta de manera explícita en el Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, garantizando el derecho a una educación universal, inclusiva, pública y gratuita. Este marco normativo se vincula de forma directa con los instrumentos rectores de planeación, incluyendo la Agenda 2030, y el *Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar 2023-2027*, lo cual sustenta legalmente la entrega de los apoyos como una medida de equidad gubernamental.

En segundo lugar, la justificación empírica sustenta el tipo de intervención empleando fuentes nacionales e internacionales claras y

confiables para contextualizar las barreras económicas de la población. De acuerdo con el diagnóstico del *Formato MML-01-Definición del problema* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), el Programa se apoya en datos del Grupo Banco Mundial (2022) que advierten cómo las alteraciones causadas por la crisis de COVID-19 y la inflación afectaron desproporcionadamente a los sectores más vulnerables, provocando una disminución de ingresos que impide a las familias costear gastos escolares. Adicionalmente, el reporte *Programa: Mochilas Útiles y Uniformes Escolares* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), robustece este contexto citando el *Informe sobre la situación de pobreza y rezago social 2023 Quintana Roo*, emitido por la Secretaría de Bienestar estatal, el cual documenta que en 2020 el 44.8% de la población del estado se encontraba en condiciones de pobreza, sumado a un rezago educativo del 14.93%. Esta evidencia estadística justifica empíricamente que la transferencia de bienes físicos actúa como un alivio económico directo para evitar la deserción.

Finalmente, respecto a si la lógica causal del problema que se busca resolver es consistente, al analizar el documento *Árbol de Problemas* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), se identifica que el diseño presenta una solidez adecuada en sus efectos (consecuencias), pero exhibe debilidades metodológicas estructurales en sus causas.

En cuanto a las causas, más allá del error metodológico de redactar el problema central como la ausencia de un apoyo ("Las niñas, niños y adolescentes no continúan su educación básica al no contar con apoyos suficientes"), la base causal adolece de una lógica tautológica. Las Causas Indirectas se limitan a enumerar de forma aislada la falta exacta de los bienes que el Programa va a entregar: "Bajos recursos para la adquisición de Mochilas" (CI1.1), "Bajos recursos para la adquisición de uniformes

escolares" (CI1.2) y "Bajos recursos para la adquisición de útiles escolares" (CI1.3). Estructurar el diagnóstico desglosando artículo por artículo evidencia que el árbol se construyó retrospectivamente, partiendo de la solución predeterminada por la dependencia, en lugar de realizar un análisis causal profundo.

Adicionalmente, el diseño reconoce acertadamente como Causa Directa 2 que "Los padres de familia no cuenta con recursos para llevar a sus hijos a las escuelas". Sin embargo, esta rama causal carece de congruencia en la propuesta de atención, ya que la intervención no contempla ningún componente logístico ni apoyo de transporte que permita mitigar esta barrera específica de movilidad.

Por el contrario, la progresión ascendente de los efectos sí resulta consistente, secuencial y metodológicamente acertada. El diagnóstico establece correctamente que la interrupción de los estudios deriva de forma directa en un "Abandono escolar" (ED1) y en un "Bajo egreso" (ED2), lo que a su vez provoca una "Deficiente formación académica" (EI1.1) y el "Aumento de rezago educativo" (EI2.1). Esta proyección lógica culmina de manera congruente en el Efecto Superior, el cual advierte con precisión macroestructural que, de no atenderse la problemática, las y los estudiantes "no disponen de oportunidades educativas equitativas e inclusivas, lo cual incide en el bienestar y en el desarrollo del país.

En suma, se tiene que, el Programa cuenta con una fundamentación exhaustiva que se sostiene en tres dimensiones comprobables: normativa (garantía del derecho a la educación), empírica (datos sobre pobreza y rezago social del Banco Mundial y la Secretaría de Bienestar) y operativa (cuantificación anualizada). Estas justificaciones están correctamente sustentadas en los documentos *Formato MML-01-*

Definición del problema (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) y en el reporte *Programa: Mochilas Útiles y Uniformes Escolares* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025).

Asimismo, al analizar el *Árbol de Problemas* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), se identifica que el problema público fue redactado como la ausencia de una solución ("Las niñas, niños y adolescentes no continúan su educación básica al no contar con apoyos suficientes"), lo que metodológicamente predetermina la intervención y confunde el estado social negativo con la falta del bien gubernamental.

También se encontró que, el diseño de las causas indirectas (CI1.1, CI1.2 y CI1.3) se limitó a enlistar uno a uno la falta de los artículos exactos que el Programa entrega (mochilas, uniformes y útiles escolares), evidenciando que el diagnóstico se construyó hacia atrás para justificar los bienes predeterminados, en lugar de realizar un análisis causal profundo sobre la precariedad económica.

Finalmente, el diagnóstico identifica correctamente como Causa Directa 2 que "Los padres de familia no cuenta con recursos para llevar a sus hijos a las escuelas"; sin embargo, el Programa no contempla ningún mecanismo, componente ni apoyo para mitigar esta barrera de traslado, dejando esta causa sin atención ni salvaguardas lógicas.

Derivado de lo anteriormente expuesto, se emiten las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1. Reestructurar el *Árbol de Problemas* corrigiendo la sintaxis del problema principal. Este debe enfocarse exclusivamente en el estado negativo comprobable que experimenta la población.

Recomendación 2: Para evitar la tautología y el diseño "hacia atrás", se sugiere agrupar las causas indirectas (actualmente divididas en falta de mochilas, uniformes y útiles) en un solo factor causal macroeconómico que defina la insuficiencia de ingresos en los hogares para solventar el equipamiento educativo básico.

Recomendación 3: Toda vez que la dependencia no cuenta con el alcance o el presupuesto para entregar bienes que mitiguen directamente la Causa Directa 2 (falta de recursos para transporte), se recomienda no omitirla, sino trasladarla y transformarla en un Supuesto externo dentro de la MIR, redactándola en un estado positivo, como: "Existen medios y condiciones de movilidad que permiten el traslado de los menores a las escuelas".

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

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

En relación con el análisis acerca de si la unidad de medida es congruente con sus definiciones, se encontró que el Programa S001 cumple con este criterio. Las poblaciones están definidas conceptualmente en el documento *Formato MML-01-Definición del problema* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), en el que se define como sujetos de atención a "Niñas, niños y adolescentes" inscritos en escuelas de educación básica. De forma estrictamente congruente con esta definición, el documento *Fichas de Indicadores* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) establece de manera oficial que la Unidad de Medida para los indicadores de la población es "121 - Estudiante".

Sobre la cuantificación y, en su caso, desagregación geográfica, el Programa cumple con el criterio, ya que presenta una cuantificación exacta, delimitando una Población Potencial de 341,749 estudiantes y una Población Objetivo de 293,362 estudiantes. Asimismo, el Programa cuenta con una exhaustiva desagregación territorial; tanto en el apartado de focalización de la cobertura del reporte *Programa: Mochilas Útiles y*

Uniformes Escolares (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), así como en el registro del *Padrón de beneficiarios 2025* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025). La población se desglosa abarcando la distribución de la matrícula en escuelas ubicadas en los once municipios del Estado de Quintana Roo.

Asimismo, el Programa S001 incorpora una metodología de cuantificación, su caracterización, así como fuentes de información que permiten establecer su cálculo. El diseño metodológico del Programa incorpora el método de focalización progresiva (método de embudo) para cuantificar a su población. De acuerdo con el documento *Formato MML-01-Definición del problema* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), esta metodología parte de establecer un primer filtro demográfico para identificar a la Población de Referencia, conformada por 537,236 niñas, niños y adolescentes en edad de cursar la Educación Básica en la entidad. Posteriormente, aplica un segundo filtro para decantar una Población Potencial de 341,749 estudiantes que efectivamente se encuentran inscritos en escuelas de educación básica tanto públicas como privadas. Finalmente, para focalizar la intervención en el sector de mayor vulnerabilidad económica, delimita una Población Objetivo de 293,362 estudiantes inscritos de manera exclusiva en escuelas públicas de Educación Básica.

Para sustentar esta metodología de cálculo, el Programa utiliza como fuente de información oficial y rigurosa los datos de alumnos matriculados reportados en la estadística de inicio del "Formato 911" del Sistema Educativo Nacional. Además, el documento *Reglas de Operación del Programa mochilas, útiles y uniformes escolares* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) caracteriza puntualmente a esta población en sus numerales 7.2 y 7.3, delimitándola a las modalidades de

Preescolar General e Indígena, Primaria General e Indígena, Secundaria General y Técnica, Telesecundaria, Educación Especial (CAM), Migrante y básica comunitaria de CONAFE.

Además, se identificó que el Programa sí define un plazo para su revisión y actualización en apego a su metodología de cuantificación. El documento *Reglas de Operación del Programa mochilas, útiles y uniformes escolares* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) establece que la entrega de apoyos y los criterios de elegibilidad operan y se actualizan por ciclo escolar. Complementariamente, para actualizar las cuantificaciones utilizando su fuente oficial (Estadística de inicio del formato 911), el documento *Fichas de Indicadores* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) determina plazos de revisión institucionalizados a través de periodicidades de medición "ANUAL" y "SEMESTRAL" en sus distintos niveles de evaluación.

Finalmente, se encontró que las poblaciones del Programa S001 se relacionan con el problema público o necesidad que busca atender. Existe una relación lógica y directa entre la población seleccionada y la necesidad social documentada. El apartado 6.3 de las *Reglas de Operación del Programa mochilas, útiles y uniformes escolares* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) y el diagnóstico del *Formato MML-01-Definición del problema* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) señalan que la problemática es la dificultad para la permanencia escolar debido a la carencia económica de las familias vulnerables frente a los gastos educativos. Por consiguiente, al definir como Población Objetivo única y exclusivamente a las y los estudiantes matriculados en escuelas públicas de educación básica, el Programa atiende de manera directa al sector demográfico con mayor

vulnerabilidad por ingreso, relacionando la provisión de la ayuda en especie con la mitigación del riesgo de abandono escolar.

En resumen, el diseño del Programa justifica con claridad su embudo poblacional, respaldando sus cálculos en registros administrativos oficiales. Asimismo, el Programa cuenta con evidencia robusta que desglosa a la población objetivo y atendida por municipio, nivel escolar y escuela, permitiendo verificar una planeación logística de cobertura en todo el estado de Quintana Roo.

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

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

En el análisis de la estrategia de cobertura, se determina que el Programa S001 no cuenta con un documento formal y sustantivo que funcione integralmente como una "estrategia de cobertura documentada".

Sobre si contempla la evolución de la población potencial y objetivo del Programa, se concluye que el diseño cumple parcialmente, puesto que, si bien existe el documento *Cuantificación de poblaciones 2023, 2024, 2025* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), el cual sirve como insumo y evidencia complementaria para analizar la evolución histórica de las poblaciones de referencia, potencial, objetivo y atendida, es fundamental precisar que este archivo es estrictamente una herramienta de cuantificación y seguimiento estadístico. No acredita por sí mismo la existencia de una estrategia de cobertura, puesto que carece de elementos formales mínimos como la identificación del área responsable, fecha de elaboración, metodología de cálculo, criterios de priorización y metas anuales prospectivas. De manera complementaria, el reporte *Programa: Mochilas, Útiles y Uniformes Escolares* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) sustenta la estimación de la matrícula

para la adquisición de los apoyos, pero de igual forma opera como un cálculo logístico anualizado y no como un instrumento de planeación estratégica a largo plazo.

Respecto de si se considera el presupuesto que requiere el Programa para atender su población objetivo al cierre de la actual administración, en 2027, la respuesta es negativa. Tras la revisión de la evidencia, se identifica que la planeación presupuestaria de la dependencia se limita a horizontes anuales. El documento *Información presupuestal evaluación Programas 2025* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) únicamente refleja los presupuestos aprobados, modificados y devengados para los ejercicios históricos y vigentes (2023, 2024 y 2025). Asimismo, el reporte *Programa: Mochilas, Útiles y Uniformes Escolares* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) desglosa exclusivamente la calendarización y el presupuesto autorizado para el ejercicio fiscal 2025 por un monto de \$320,856,750.00 MXN. En suma, no se localizó evidencia documental que contenga una estimación presupuestaria multianual vinculada a la población objetivo hacia el cierre de la administración estatal.

De igual manera, el Programa S001 tampoco especifica metas de cobertura anuales al cierre de la actual administración o posterior a esta, así como los criterios con las que se definen. Aunque a nivel macro, el documento *Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar 2023-2027* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2023) sí estipula indicadores sectoriales con metas proyectadas hasta el año 2027 (como la Tasa bruta de cobertura de la matrícula total y la Tasa de eficiencia terminal), los instrumentos rectores propios del Pp S001 carecen de esta proyección. Al analizar las *Fichas de Indicadores* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), se observa que las metas

Programadas operativamente se establecen de manera exclusiva para el año 2025. Adicionalmente, el archivo Excel proporcionado titulado *Número total de personas beneficiarias* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) restringe sus datos a periodos pasados y presentes, sin especificar metas de distribución física prospectivas hasta el cierre de la administración.

Finalmente, sobre si define el momento en el tiempo en el que convergen las poblaciones potencial y objetivo, el diseño del Programa no cumple. La evidencia documental establece claramente las delimitaciones poblacionales, pero omite por completo proyectar su punto de convergencia. El *Formato MML-01-Definición del problema* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) muestra una brecha demográfica sostenida entre la Población Potencial (estudiantes de escuelas públicas y privadas) y la Población Objetivo (acotada exclusivamente a escuelas públicas). No obstante, en las reglas de operación, manuales o formatos de diseño del Programa no se define, ni se estima bajo ningún horizonte de atención documentado, el ciclo escolar específico en el que se prevé que la capacidad de atención del Programa alcance a la totalidad de la población

En resumen, aunque el Programa cuantifica a su población y registra estadísticamente su evolución anual, carece de un documento rector consolidado que articule una estrategia formal de cobertura con la identificación de un área responsable, metodología de focalización, criterios de priorización territorial y horizonte de atención gubernamental a mediano y largo plazo.

Asimismo, el diseño financiero y las metas de los indicadores del Programa se estructuran exclusivamente bajo lógicas de vigencia anual,

omitiendo las proyecciones presupuestarias multianuales y las metas de distribución necesarias para asegurar la suficiencia del Programa hasta el cierre de la administración estatal.

Respecto de un horizonte de convergencia, el Programa documenta de forma clara la brecha existente entre sus poblaciones potencial y objetivo; sin embargo, no proyecta ni cuenta con una estimación temporal que defina el momento exacto en el que su capacidad de atención permitirá cubrir a todo el universo potencial.

Por lo anteriormente expuesto se recomienda lo siguiente:

Recomendación 1: Elaborar, formalizar y emitir un documento institucional denominado "Estrategia de Cobertura" que consolide y describa sustantivamente los criterios de priorización, metodologías de cálculo, responsables de focalización y el horizonte estratégico de atención de las poblaciones para los próximos años.

Recomendación 2: Diseñar e incorporar en los instrumentos de planeación del Programa un tabulador de estimaciones presupuestarias y metas físicas multianuales, con el propósito de prever y asegurar el crecimiento logístico y financiero necesario para sostener la entrega de los apoyos hasta el cierre de la administración estatal.

Recomendación 3: Realizar un estudio o análisis prospectivo al interior de la Unidad Responsable que permita establecer, de manera documentada, el ciclo escolar meta o las condiciones económicas bajo las cuales el alcance operativo del Programa logrará la convergencia total entre su población potencial y su población objetivo.

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

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

De acuerdo con la evidencia documental analizada (árbol de problemas y MIR), se observa una correspondencia conceptual, pero con inconsistencias metodológicas. Aunque existe una relación temática (enfocado en la trayectoria escolar), la traducción a la MIR carece de correspondencia metodológica y altera el enfoque de la intervención.

De acuerdo con el documento Árbol de Objetivos, el problema central negativo se transformó positivamente en el Objetivo Central dictando que: "Las niñas, niños y adolescentes permanecen estudiando su educación básica al contar con apoyos". Según la Metodología de

Marco Lógico, este objetivo central debió trasladarse de manera íntegra a la MIR. Sin embargo, el Propósito fue redactado de manera distinta: "Las y los estudiantes del sistema educativo estatal ingresan al nivel básico para continuar sus estudios con equidad, inclusión, excelencia y mayor bienestar". Esta formulación presenta tres debilidades metodológicas sustanciales:

1. Rompe la trazabilidad lógica al no utilizar la redacción exacta ya validada en el Árbol de Objetivos.
2. Modifica el enfoque rector del problema; Existe una inconsistencia en el enfoque rector del problema: mientras que el diagnóstico y el árbol de objetivos se orientan a la permanencia escolar (mitigar la deserción), el Propósito centra la acción principal en el 'ingreso' al nivel básico. Aunque la redacción incluye la frase 'para continuar sus estudios' —lo cual intenta preservar la lógica de permanencia—, la estructura del Propósito desplaza el foco hacia el acceso, lo que genera una tensión conceptual. Esta desconexión es evidente al cuestionar la línea de causalidad: la entrega de apoyos escolares resulta insuficiente como mecanismo directo para facilitar el ingreso, a diferencia de su utilidad probada para la retención.
3. Incorpora atributos abstractos y de impacto superior ("equidad, inclusión, excelencia y mayor bienestar") que metodológicamente corresponden a los objetivos del nivel de Fin, lo cual sobrecarga el Propósito y dificulta su medición directa.

Respecto de correspondencia de los Efectos al Fin, se encuentra que sí existe una alineación coherente. En la parte superior del Árbol de Problemas, se identifican los efectos de "Abandono escolar", "Bajo egreso

de las niñas, niños y adolescentes", "Deficiente formación académica" y "Aumento de rezago educativo".

En respuesta a esto, la MIR y las Fichas de indicadores, establecen como Fin "Contribuir a incrementar el ingreso, permanencia y egreso de las niñas, niños y adolescentes mediante Programas que apoyen a la población estudiantil vulnerable". Lo anterior demuestra que la matriz plantea lógicamente mitigar las consecuencias a mediano y largo plazo vinculadas a la interrupción de la trayectoria escolar.

Sobre la correspondencia de las Causas Directas a Componentes, el diseño del Pp S001 no cumple.

La traducción a la MIR presenta omisiones en la relación causal, pues el Árbol de Problemas diagnostica dos Causas Directas estructurales: la CD1, referente a la "Dificultad de los padres para cubrir los gastos escolares", y la CD2, la cual advierte que "Los padres de familia no cuenta con recursos para llevar a sus hijos a las escuelas".

Sin embargo, al analizar la MIR contenida en el documento PRO03-S001-4x4.pdf, se constata la definición de un único Componente (C01): "Útiles, mochilas y uniformes escolares gratuitos de nivel básico, entregados". Este componente aborda exclusivamente la solución para la primera causa (CD1), dejando la causa relacionada con la movilidad y el traslado de los menores (CD2) sin ninguna solución técnica concreta o bien a entregar que la desactive.

En cuanto a la correspondencia de las Causas Indirectas a Actividades, también se identificaron inconsistencias.

Al igual que en el nivel de Componentes, la correspondencia de las Actividades es parcial. El Árbol de Problemas desglosa las causas indirectas CI1.1, CI1.2 y CI1.3 relativas a los "Bajos recursos para la

adquisición" de mochilas, uniformes y útiles. En la MIR del Pp, estas carencias se reflejaron a través de las Actividades C01.A01, C01.A02 y C01.A03, que consisten únicamente en la "Distribución" de dichos bienes"; lo que significa que fungen más como subcomponentes de entrega física que como la representación de los procesos de gestión técnica (ej. licitación, levantamiento de padrones) requeridos por la metodología.

Adicionalmente, la Causa Indirecta CI2.1, que estipula que "Las escuelas queda lejos de sus domicilios", es completamente omitida, careciendo de actividades para su operativización.

En coherencia con lo anterior, tampoco se cumple con el criterio de mitigación Integral (es decir, la no omisión de causas).

Lo anterior derivado de los hallazgos en los incisos c) y d), se concluye que el diseño de la MIR carece de mitigación integral. Se identifica el abandono total de la rama causal relacionada con las dificultades de movilidad educativa. No existe ninguna intervención, componente o actividad presupuestada en la MIR que atienda la Causa Directa 2 ("Los padres de familia no cuenta con recursos para llevar a sus hijos a las escuelas") ni su Causa Indirecta 2.1 ("Las escuelas queda lejos de sus domicilios"), presentes y validadas en el diagnóstico del Árbol de Problemas.

Al respecto, la Metodología de Marco Lógico establece que si una causa estructural identificada en el diagnóstico resulta ajena al ámbito de competencia o a la capacidad de atención directa de un Programa, ésta no debe ser suprimida u omitida durante la estructuración de la matriz; por el contrario, debe trasladarse obligatoriamente a la MIR e insertarse en la columna de Supuestos, fungiendo como un factor externo indispensable para el éxito de la intervención.

Sin embargo, al analizar la MIR del Pp S001, se constata documentalmente que la columna de Supuestos omite por completo cualquier factor o riesgo asociado a la movilidad y al transporte escolar de los menores, limitándose a enunciar condicionantes operativas exclusivas del proceso de adquisiciones (estableciendo de forma reiterativa supuestos como: "Los proveedores cumplen con la entrega en tiempo y forma" o "Los proveedores cumplen con la entrega de mochilas en tiempo y forma").

Por consiguiente, plasmar una rama causal en el diagnóstico que no será mitigada mediante componentes, ni monitoreada externamente como un supuesto, vulnera la lógica vertical de la matriz y ratifica una construcción desarticulada en el diseño.

A fin de solventar estas inconsistencias y alinear el diseño del Programa a las reglas de la Metodología de Marco Lógico, se recomienda a la unidad responsable del Programa, llevar a cabo una reingeniería en la MIR del Pp S001.

En primer lugar, es necesario transitar las Actividades de "Distribución" (C01.A01, C02.A02 y C03.A03) hacia verdaderos eslabones de gestión interna del proceso socioproductivo (como la consolidación estadística de padrones y tallajes o el seguimiento logístico), evitando que la Matriz actúe como un listado de entregas físicas.

En segundo lugar, se recomienda reincorporar la rama causal de movilidad en el Árbol de Problemas; dado que el Programa carece de atribuciones para intervenir en el transporte o la infraestructura vial, esta condición estructural de accesibilidad geográfica debe redactarse en sentido positivo e insertarse como un Supuesto a nivel de Componentes (como se comentó anteriormente).

Esta modificación permitirá robustecer la lógica vertical de la matriz, sustituyendo la actual redundancia de los supuestos orientados exclusivamente a la proveeduría en tiempo, por factores externos de corresponsabilidad institucional que resultan verdaderamente indispensables para asegurar que los útiles, mochilas y uniformes entregados se traduzcan en la permanencia y el egreso efectivo de la población estudiantil vulnerable.

Finalmente, respecto del último criterio de valoración, al revisar la MIR del Programa S001, se comprueba que el total de las intervenciones Programadas en la MIR —comprendidas por el Componente C01 de apoyos gratuitos y sus tres Actividades de distribución (C01.A01, C01.A02 y C01.A03)— se encuentran vinculadas directamente a la mitigación de las carencias adquisitivas (CI1.1, CI1.2 y CI1.3) descritas en el diagnóstico. Por consiguiente, se descarta la inclusión de bienes, servicios o actividades aisladas que sean ajenas al planteamiento lógico y que no cuenten con justificación en el Árbol de Problemas.

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

La modalidad presupuestaria definida para el Pp S001 es congruente con la consecución del objetivo central de la intervención. De acuerdo con su diseño, el Programa opera bajo la clasificación programática de modalidad "S", la cual se relaciona con la entrega de subsidios sujetos a reglas de operación. En su *Matriz de Indicadores para Resultados* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) y en las *Reglas de Operación del Programa mochilas, útiles y uniformes escolares* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), se establece que el Programa busca fomentar el acceso y permanencia escolar apoyando a la población estudiantil y coadyuvando a la economía de las familias vulnerables.

Adicionalmente, el Programa cuenta con una clasificación por objeto del gasto que mantiene correspondencia con los bienes que genera. El reporte *Programa: Mochilas Útiles y Uniformes Escolares* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) especifica que la asignación rectora de los recursos se clasifica dentro del Capítulo 4000 "Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras Ayudas". En el apartado de "Distribución de adquisiciones" de este mismo reporte, se detalla que el monto mayoritario de \$320,800,000.00 MXN, se asigna a la clasificación presupuestaria específica de la partida 44101, denominada "Ayudas sociales a personas", la cual se emplea íntegra y exclusivamente para financiar la adquisición de útiles, mochilas y uniformes escolares. Esta partida mantiene correspondencia directa con el Componente C01 de la *Matriz de Indicadores para Resultados* (Secretaría de Educación de

Quintana Roo, 2025), el cual dicta la entrega gratuita de dichos bienes físicos.

Acerca de la consistencia con las actividades sustantivas del Programa, el S001 cumple. Las Actividades sustantivas plasmadas en la *Matriz de Indicadores para Resultados* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) en sus numerales C01.A01, C01.A02 y C01.A03, consisten en los procesos de "Distribución" física de los apoyos. Para contribuir a financiar la operación logística del Programa, el diseño financiero evidenciado en el reporte *Programa: Mochilas Útiles y Uniformes Escolares* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) y respaldado en la base de datos *Información presupuestal evaluación Programas 2025* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), incluye un rubro de gastos de operación. Este monto logístico se estructura a través del Capítulo 2000 (Partida 26101 "Combustible") y el Capítulo 3000 (Partida 37501 "Viáticos en el País"), los cuales se justifican formalmente en la planeación para realizar y financiar las supervisiones de entrega de los bienes en los centros educativos.

Por otra parte, se encontró que la estructura presupuestaria en su conjunto es congruente con la propuesta de atención. Tal como se expone en el diagnóstico del *Formato MML-01-Definición del problema* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), el Programa atiende el riesgo de interrupción de la trayectoria escolar derivado de la merma en los ingresos y carencias económicas de las familias vulnerables. En respuesta a esto, el vehículo financiero obedece a la estrategia diseñada, focalizando los recursos de la modalidad "S" a través del Capítulo 4000 para transferir el subsidio a las familias, y utilizando los Capítulos 2000 y 3000 para financiar la supervisión de las entregas, mitigando el problema identificado.

En suma, el diseño del Programa articula de manera correcta su clasificación programática bajo la "Modalidad S" (Subsidios sujetos a reglas de operación) con el objetivo de entregar apoyos. Asimismo, la clasificación por objeto del gasto mantiene correspondencia con las metas físicas de la intervención: el Capítulo 4000 financia propiamente los bienes a entregar (Componentes), mientras que los Capítulos 2000 y 3000 contribuyen a financiar de forma pertinente la logística de distribución territorial (Actividades).

8. ¿Los resúmenes narrativos de la 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?**

El análisis sobre el rigor metodológico y sintaxis gramatical, se determina que el Pp S001 cumple parcialmente. Si bien los niveles operativos cumplen con la norma, los niveles superiores de la matriz presentan errores de sintaxis metodológica.

Al revisar la MIR del Pp S001, se constata que el Componente "Útiles, mochilas y uniformes escolares gratuitos de nivel básico, entregados" y las Actividades "Distribución de mochilas..." respetan la regla gramatical de

redactarse como bienes terminados (sustantivo + participio pasado) y como acciones en ejecución (sustantivo derivado de un verbo), respectivamente.

Sin embargo, en el nivel superior, el Fin presenta una debilidad de sintaxis metodológica, al incluir la frase "mediante Programas que apoyen a la población estudiantil vulnerable"; metodológicamente, el Fin no debe incluir el medio o la intervención para lograrse. Asimismo, el Propósito carece de rigor al saturar su redacción con atributos abstractos múltiples ("equidad, inclusión, excelencia y mayor bienestar"), en lugar de ceñirse a un único resultado directo.

Por otra parte, se encontró que los resúmenes narrativos de la cúpula de la MIR no están estrictamente orientados a resultados tangibles derivados de la intervención.

El "Fin" del Pp S001 enuncia textualmente que su contribución se hará "mediante Programas que apoyen a la población estudiantil vulnerable", lo cual constituye un error metodológico al describir un medio de entrega gubernamental en lugar de enfocarse exclusivamente en el impacto social a largo plazo.

Por su parte, el Propósito *"Las y los estudiantes del sistema educativo estatal ingresan al nivel básico para continuar sus estudios con equidad, inclusión, excelencia y mayor bienestar"*, diluye el beneficio real y tangible (la permanencia escolar por el alivio económico) al orientar su redacción hacia el "ingreso" al nivel básico y mezclarlo con dimensiones ambiguas al nivel de Propósito, diluyendo la focalización en el cambio de situación directa de la población objetivo.

Por otra parte, a pesar de las debilidades metodológicas en los niveles superiores (Fin y Propósito) antes comentadas, el lenguaje

utilizado en la arquitectura del Programa es sumamente accesible, directo y preciso. En la MIR y Fichas de Indicadores, la redacción empleada para los Componentes y Actividades evita tecnicismos innecesarios o retórica administrativa compleja. Términos como "Distribución de mochilas", "Distribución de uniformes escolares" y "Distribución de útiles escolares" garantizan que los operadores, directores de planteles y enlaces municipales comprendan sin ambigüedades cuáles son sus responsabilidades físicas y logísticas en el marco del Programa.

9. ¿La consistencia de la lógica de la 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?**

En primera instancia, la relación causal entre el Componente y el Propósito presenta debilidades derivadas de las omisiones en el diseño original. Al revisar la MIR del Pp S001, se constata que el cumplimiento del Componente único (C01: "Útiles, mochilas y uniformes escolares gratuitos de nivel básico, entregados") resulta insuficiente para alcanzar de manera íntegra el Propósito, el cual dictamina que las y los estudiantes "ingresan

al nivel básico para continuar sus estudios con equidad, inclusión, excelencia y mayor bienestar".

Como se evidenció en apartados anteriores, el Árbol de Problemas identificó de manera puntual las dificultades de movilidad escolar como un factor crítico (Causa Directa 2: "Los padres de familia no cuenta con recursos para llevar a sus hijos a las escuelas"), no fue retomada en la MIR como Componente, Actividad o Supuesto. Por lo tanto, asumir que la entrega exclusiva de bienes físicos garantizará por sí sola el ingreso y la permanencia escolar debilita la lógica vertical de causalidad, pues persiste una barrera estructural que no es mitigada por el Programa ni prevista externamente.

Ahora bien, a pesar de las áreas de oportunidad metodológicas señaladas en la redacción del Propósito, existe una contribución lógica hacia el nivel superior. Lograr que la población estudiantil asegure su continuidad escolar (Propósito) aporta a la consecución del Fin, el cual establece el "Contribuir a incrementar el ingreso, permanencia y egreso de las niñas, niños y adolescentes mediante Programas que apoyen a la población estudiantil vulnerable".

Esta alineación comprueba que el cambio esperado a mediano plazo abona de manera directa al impacto social a largo plazo estipulado en los instrumentos rectores estatales y sectoriales.

Por otra parte, los Supuestos definidos en la matriz carecen de pertinencia metodológica al no representar verdaderos factores de riesgo externos, sino elementos operativos de control interno. Para el nivel de Componente se establece como supuesto que "Los proveedores cumplen con la entrega en tiempo y forma", premisa que se reitera de manera

idéntica en las Actividades ("Los proveedores cumplen con la entrega de mochilas/uniformes/útiles escolares en tiempo y forma").

El cumplimiento de un contrato por parte de un proveedor es un riesgo de gestión y operación interno, el cual de hecho ya se encuentra mitigado institucionalmente mediante fianzas de cumplimiento y vicios ocultos (como se constata en el documento denominado "30 Contrato 2025 uniformes.pdf"), por lo que estos elementos no representan supuestos estratégicos suficientes.

Adicionalmente, el diseño omitió establecer como supuesto externo la resolución de las barreras de movilidad de los estudiantes, lo cual sí constituía una condición externa indispensable para asegurar el éxito de la cadena causal.

Por otra parte, las fuentes de información y registros citados en la MIR para comprobar el cumplimiento de los objetivos son oficiales, institucionales y actualizados. En las Fichas Técnicas de Indicadores se establece que, para los niveles estratégicos de Fin y Propósito, la fuente primordial es la "Estadística de inicio del formato 911, SEQ", la cual es generada anualmente por la Dirección de Planeación de la institución (y se reporta a nivel federal).

Asimismo, para comprobar el avance operativo a nivel Componente y Actividades, los medios de verificación son los "Concentrados finales de entrega de apoyos" y los correspondientes reportes anuales de mochilas, uniformes y útiles escolares entregados. Estos instrumentos dotan al Programa de bases de datos confiables y auditables para la evaluación continua.

Finalmente, la estructura de la matriz sienta bases de monitoreo completas al definir al menos un indicador para cada nivel de la cadena

de objetivos. La Programación del indicador estratégico PED0211 - Tasa de eficiencia terminal de Educación Básica para el Fin; el indicador 0201011 - Tasa de variación de educación básica para el Propósito; un indicador de cobertura porcentual para el Componente (C01101); y tres indicadores de gestión específicos para medir el porcentaje de estudiantes que reciben mochilas, uniformes y útiles en las Actividades (C01A01101, C01A02101, C01A03101). Esta articulación confirma que la MIR cuenta con la estructura cuantitativa requerida de forma previa a una evaluación profunda de su calidad métrica.

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

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

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza el análisis de los indicadores definidos en el Pp S001, mediante la metodología CREEMA.

Cuadro 2: Síntesis del análisis CREMA de los indicadores de la MIR del Pp S001.

Nivel / Indicador	C	R	E	M	A
Fin: Tasa de eficiencia terminal de Educación Básica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Propósito: Tasa de variación de Educación Básica	No	Parcial	Sí	Sí	No
Componente 01: Porcentaje de estudiantes de educación básica pública beneficiados con uniformes, mochilas y útiles escolares.	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad 01 C01: Porcentaje de estudiantes de educación básica que reciben mochilas	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Actividad 02 C01: Porcentaje de estudiantes de educación básica que reciben uniformes escolares	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Actividad 03 C01: Porcentaje de estudiantes de educación básica que reciben útiles escolares	Sí	Sí	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia.

Claridad (C): En cuanto a la claridad, los indicadores de los niveles de Fin y Actividades cumplen con el criterio. El indicador de Fin emplea un concepto estandarizado ("Tasa de eficiencia terminal") que no da lugar a ambigüedades. Asimismo, los indicadores de Actividades son precisos y de fácil comprensión al focalizarse en la recepción de bienes específicos. Por el contrario, los indicadores de Propósito y Componente no cumplen. En el caso del Propósito, el indicador "Tasa de variación de Educación Básica" requiere mayor claridad en su denominación, ya que debería especificar explícitamente que se refiere a la "matrícula" de educación básica. Para el Componente, convendría precisar con exactitud la condicionalidad de la meta, es decir, debe aclararse si el estudiante

beneficiado corresponde a quien recibe los tres bienes en su conjunto o si se contabiliza al recibir solo alguno de ellos, lo cual genera ambigüedad técnica.

Relevancia (R): Respecto a la relevancia, los indicadores de Fin, Componente y Actividades cumplen satisfactoriamente, ya que miden de manera directa la dimensión de sus respectivos objetivos (el egreso a largo plazo, la cobertura de población y la entrega física de los apoyos). No obstante, la relevancia del indicador de Propósito se considera "Parcial". Dado que el objetivo es asegurar la permanencia, el indicador utilizado captura una variación agregada o macroestructural de la matrícula del sistema educativo y no mide directamente la permanencia o continuidad escolar de la población beneficiaria específica del Programa.

Economía (E): El criterio de economía se cumple a cabalidad en todos los niveles. De acuerdo con las *Fichas de Indicadores* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025), el costo de recopilación de datos es razonable y proporcional. Los indicadores de Fin y Propósito se alimentan de la estadística de inicio del "Formato 911", un registro oficial e institucionalizado. Por su parte, los niveles de Componente y Actividades utilizan los concentrados finales y reportes de entrega que se generan como un subproducto de la operación logística habitual de la dependencia, sin requerir gastos adicionales de levantamiento.

Monitoreabilidad (M): Todos los indicadores de la matriz cumplen con este criterio. Cuentan con fórmulas de cálculo explícitas, metas cuantitativas claras para el ejercicio evaluado y fuentes de información que garantizan un seguimiento objetivo. Los datos provienen de bases institucionales y plataformas de control escolar que son plenamente verificables y auditables.

Adecuación marginal (A): El criterio de aporte estratégico se cumple para los indicadores de Fin y Componente, los cuales proporcionan información adecuada sobre el logro del objetivo superior y la capacidad de atención, respectivamente. Sin embargo, los indicadores de Propósito y Actividades no cumplen. El indicador de Propósito no aporta valor directo debido a que mide variables de inercia sectorial que no pueden ser atribuidas exclusivamente a la entrega de los apoyos. En cuanto a las Actividades, aunque los indicadores son claros y monitoreables, actualmente duplican los esfuerzos de medición poblacional. Para fortalecer el monitoreo y aportar información útil en la toma de decisiones, los indicadores de las Actividades podrían reorientarse para medir procesos de gestión específicos de la dependencia, tales como la adquisición, recepción, distribución, validación y comprobación de entrega.

Derivado del análisis de los criterios de valoración expuestos en la presente pregunta, a continuación, se presentan las recomendaciones que emite la instancia evaluadora:

Recomendación 1: Ajustar la denominación del indicador de Propósito ("Tasa de variación de la matrícula de Educación Básica") y modificar su fórmula de cálculo para que abandone las mediciones agregadas y evalúe de manera directa y exclusiva la retención o permanencia escolar del padrón de beneficiarios del Programa.

Recomendación 2: Desglosar la medición del Componente en indicadores diferenciados por tipo de beneficiario (preescolar, primaria y secundaria), ya que reciben apoyos diferenciados según los TdR.

Recomendación 3: Fortalecer los indicadores del nivel Actividades para que aporten valor en la toma de decisiones. Se sugiere sustituir la

unidad de medida enfocada en estudiantes, por indicadores que midan los procesos de gestión específicos internos (por ejemplo: porcentaje de bienes adquiridos, porcentaje de bienes validados y recibidos, o tiempos logísticos de distribución en los centros escolares).

III.1. Síntesis del análisis de diseño

El análisis de diseño del Pp S001 revela un contraste entre su sólida fundamentación y sus debilidades metodológicas estructurales. Entre sus principales fortalezas, destaca una exhaustiva justificación normativa y empírica. Asimismo, presenta una rigurosa cuantificación poblacional mediante el método de focalización progresiva y una modalidad presupuestaria "S" congruente con su clasificación del gasto.

No obstante, el diseño presenta debilidades en su lógica causal. El problema central está definido como la ausencia de apoyos, generando una tautología en las causas indirectas construidas retrospectivamente. La traducción a la MIR presenta una debilidad: el Propósito diluye su enfoque de mitigar la deserción por el ingreso escolar, y se omite por completo la mitigación de la barrera de movilidad estudiantil, dejándola sin atención y sin incorporarla como un Supuesto externo.

Adicionalmente, el Programa carece de una estrategia formal de cobertura con proyecciones físicas y presupuestales multianuales al 2027. Finalmente, el análisis técnico de las *Fichas de Indicadores* (Secretaría de Educación de Quintana Roo, 2025) concluye que el indicador de Propósito presenta debilidades de atribución al medir variables macroestructurales, mientras que los indicadores de Actividades resultan redundantes al no medir los procesos de gestión logística, lo que hace imperativa una reingeniería de la matriz.

III.2. Recomendaciones en materia del diseño del Programa

A partir del análisis del diseño del Programa PS001, se identificaron diversas áreas de oportunidad. Con el propósito de fortalecer su estructura lógica, pertinencia evaluativa y viabilidad operativa a largo plazo, se formulan las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1: Redefinir el **problema central** enfocándose exclusivamente en un estado negativo comprobable que verdaderamente experimente la población (Alta interrupción de la trayectoria escolar de los menores en situación de vulnerabilidad inscritos en las escuelas públicas de educación básica de Quintana Roo).

Recomendación 2: Reincorporar la rama causal sobre las **dificultades de movilidad** educativa que enfrentan las familias. Toda vez que la dependencia no entrega bienes que mitiguen este factor, esta condición debe redactarse en sentido positivo e insertarse obligatoriamente como un **supuesto externo** en la matriz.

Recomendación 3: Ajustar el **resumen narrativo** del Propósito para mantener la trazabilidad exacta con la redacción del Árbol de Problemas.

Recomendación 4: Transitar las Actividades de la MIR de un listado de distribución hacia **procesos de gestión interna**. Esto implica que el diseño debe incorporar y medir eslabones operativos como la consolidación de padrones, procesos de licitación o tiempos logísticos.

Recomendación 5: Elaborar, formalizar y emitir una **Estrategia de Cobertura** institucional de carácter multianual. Es fundamental incorporar un tabulador con estimaciones financieras y **metas físicas**

progresivas que permita proyectar el horizonte de convergencia poblacional hacia el cierre de la administración en el año 2027.

Recomendación 6: Modificar el **indicador de Propósito** para abandonar la medición de variables sectoriales inerciales y agregadas. Se sugiere denominarlo explícitamente "Tasa de variación de la matrícula" y ajustar su fórmula para evaluar directa y exclusivamente la retención del **padrón de beneficiarios** del Programa.

Recomendación 7: Garantizar la revisión y **actualización periódica** del documento diagnóstico. De esta manera, se evitará el rezago temporal de los datos estadísticos y se conocerá la evolución real del problema frente a cada ejercicio evaluado.

IV. Identificación y análisis de procesos

En esta sección se describen y analizan las etapas operativas del Programa, los actores involucrados y los flujos de información asociados a su implementación de acuerdo al Modelo General de Procesos (MGP) que toma en cuenta los siguientes procesos: planeación, difusión, solicitud, selección de personas beneficiarias, producción de los apoyos, distribución de apoyos, entrega de apoyos y seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos que se fueron documentando a partir del análisis de gabinete y las entrevistas semiestructuradas aplicadas a las personas involucradas en estas etapas. Sin embargo, para el caso del **Pp S001, denominado “Mochilas, útiles y uniformes escolares”**, se incorporó el proceso de control interno por su relevancia en la operación del Pp, siendo **nueve etapas** que hacen referencia al MGP.

Es importante describir la estructura de este apartado para una explicación más eficaz de la aplicación metodológica. En la **sección IV.1**, se desglosó la secuencia de las actividades realizadas por los operadores, alineando su ejecución logística real con las **nueve fases** del modelo de referencia, lo cual se detalla en la **Matriz de Equivalencia de Procesos** (anexo 1). Mediante este mapeo se caracterizaron los flujos de operación a partir de la evidencia documental proporcionada a la instancia evaluadora y en las entrevistas realizadas a los operadores del Programa, con la que se permitió distinguir aquellas secuencias que están formalizadas y aquellas que fueron construidas a partir del trabajo de campo realizado por la instancia evaluadora.

De esta forma, la matriz funciona como una hoja de ruta para comprender las secuencias operativas y su respaldo documental, lo cual

se representan visualmente a través de los flujogramas descritos en la **sección IV.2**.

Posteriormente, en la **sección IV.3**, se aplicó una **Cédula de Valoración Operativa** (anexo 2), con la que se examinan **11 criterios**: definición de la secuencia de actividades, consistencia de la operación con los indicadores de la MIR, articulación de los productos, utilización de sistemas de información, coordinación institucional, pertinencia al contexto, importancia estratégica y satisfacción de personas beneficiarias, posibles **cuellos de botella** y cuatro insumos básicos (**tiempos de ejecución, suficiencia del personal, recurso financiero e infraestructura tecnológica**).

Es importante precisar que no todas las fases del MGP se analizaron en los 11 criterios, pues se definió la alineación de cada uno de estos elementos con la etapa del modelo que es aplicable el análisis, teniendo como resultado la valoración total del MGP.

Bajo esta premisa, los criterios transversales como la descripción de componentes, límites de procesos, articulación de productos, sistemas de información, coordinación institucional, pertinencia, importancia estratégica y cuellos de botella, se evaluaron a lo largo de las **nueve fases** del modelo. En contraste, el análisis de los cuatro insumos básicos (tiempo, personal, recurso financiero e infraestructura) se concentró estrictamente en las etapas de mayor ejecución logística: producción, solicitud, distribución y entrega. Por su parte, la consistencia con los indicadores se examinó de manera exclusiva durante la planeación y el seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos. Mientras que la satisfacción de personas beneficiarias se vinculó solo a los procesos que están relacionados con la interacción y retroalimentación de la

población beneficiaria, lo cual incide en las fases de solicitud, distribución, entrega y seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.

Para cada uno de los criterios de valoración antes descritos, se determinó un nivel de cumplimiento (sí, no o parcial) y su respectiva argumentación.

En la **sección IV.4** se realizó el análisis del **Grado de Consolidación Operativa** del Programa (anexo 3), el cual consiste en valorar en qué medida la intervención cuenta con las bases organizacionales, técnicas y normativas necesarias para garantizar una operación estandarizada, eficiente y auditable.

Para realizar este diagnóstico, se examinó la presencia y suficiencia de **seis elementos** clave: la normatividad oficial, el conocimiento del Programa, la estandarización de procesos, el monitoreo, la mejora continua y los medios de verificación.

Para fortalecer dicho análisis, se incluyó la alineación de cada elemento de consolidación a cuatro atributos de calidad: **eficiencia, suficiencia, pertinencia y oportunidad**¹. Es fundamental precisar que no todos los atributos se aplican a todos los elementos, pues se definió una vinculación fundamentada en la naturaleza de cada elemento evaluado.

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

¹ La incorporación de estos cuatro atributos responde al cumplimiento de los Objetivos Específicos de la evaluación. Los *Términos de Referencia* establecen como mandato metodológico valorar rigurosamente en qué medida la gestión y los procesos operativos resultan eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de los fines trazados.

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 MGP.

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

En esta sección se identifican los procesos implementados en la operación del Programa S001 "Mochilas, útiles y uniformes escolares", describiendo la secuencia operativa de esta intervención estatal.

Para estructurar esta revisión, se toma como referencia el MGP, el cual agrupa los procesos mínimos e indispensables que debe poseer una Política Pública para garantizar una adecuada gestión y operación: Planeación, Difusión, Solicitud de apoyos, Selección de personas beneficiarias, Producción o generación de apoyos, Distribución de apoyos, Entrega de apoyos, Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, y Control interno.

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

A continuación, se presentan los puntos más relevantes emanados de la matriz antes referida, cuyo desglose detallado se muestra en el primer anexo del presente informe.

La etapa de **Planeación** abarca el análisis del problema público, la estimación demográfica de la matrícula escolar y la definición técnica de los paquetes. Las áreas responsables determinan las calidades de los apoyos y gestionan la suficiencia presupuestal para estructurar el

cronograma logístico. Estos elementos operativos se formalizan a través de la estructuración y publicación de las reglas de operación, estableciendo jurídicamente las directrices institucionales de la intervención.

Dado el carácter universal del apoyo, el Programa omite la emisión de una convocatoria pública de elegibilidad. En consecuencia, la **Difusión** se enfoca en promover el registro digital de tallas e informar la ubicación de los centros de atención. La comunicación utiliza como principal mecanismo la estructura educativa y los medios oficiales (escritos y digitales).

Respecto a la **Solicitud de apoyos**, opera mediante la habilitación del portal "Padres en Línea", fungiendo estrictamente como un mecanismo de captación logística de tallaje. Para mitigar la brecha digital en zonas vulnerables, el personal docente presta asistencia técnica presencial, mientras que la dependencia aplica una estimación técnica interna para cubrir las tallas faltantes.

En la fase de **Selección de personas beneficiarias**, al aplicar criterios de elegibilidad universales, se consulta la base de datos de control escolar para identificar al alumnado inscrito y activo. Con este insumo se integra formalmente el listado oficial y el padrón de atención.

La etapa de **Producción o generación de apoyos** comprende la ejecución de licitaciones públicas nacionales, y la formalización contractual de las adquisiciones con las empresas ganadoras.

Para la fase de **Distribución de apoyos**, los proveedores adjudicados asumen la responsabilidad de definir rutas y ejecutar el traslado territorial directo hacia los planteles educativos. En este punto,

los directores realizan una recepción condicionada con prohibición de entregas parciales y capturan evidencia fotográfica.

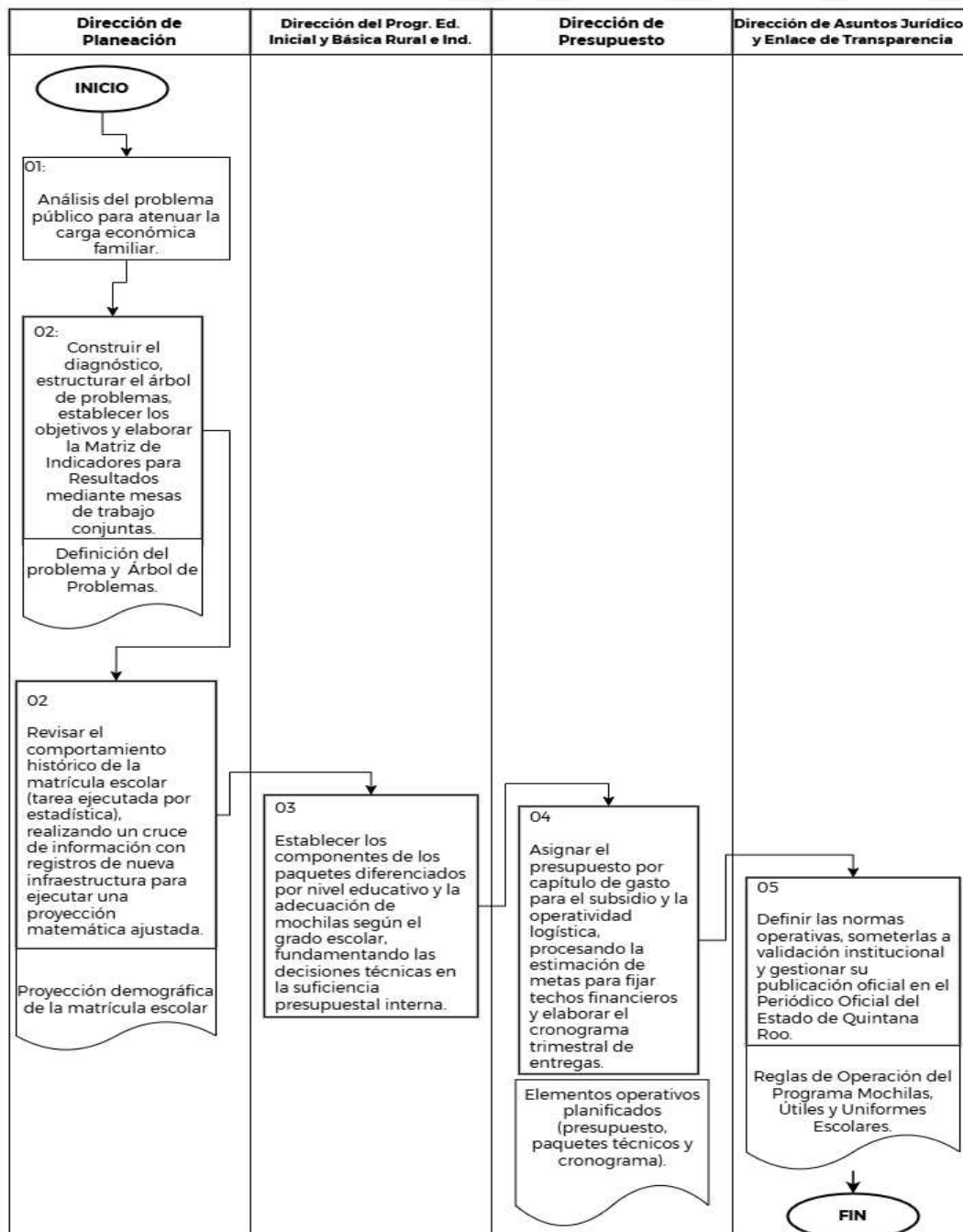
Posteriormente, en la etapa de **Entrega de apoyos**, la dirección de los planteles educativos, convocan a las personas tutoras del alumnado beneficiado para el otorgamiento físico de los bienes, recabando firmas autógrafas y tomando la segunda fotografía de evidencia, la cual consiste en una toma grupal o panorámica.

La etapa de **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**, se enfoca en el monitoreo periódico del avance de los indicadores a través de la plataforma SIPPRES, así como en la consolidación del informe final para la comprobación del gasto ante las entidades de auditoría.

Finalmente, el **Control interno** consiste en la recopilación de la documentación probatoria, la cual es digitalizada en el sistema de seguimiento de la unidad responsable del Programa. En este rubro también se atienden las solicitudes por incremento de matrícula y se concentra la redistribución de bienes excedentes. Asimismo, cualquier recepción y canalización de quejas ciudadanas se direcciona hacia la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno estatal.

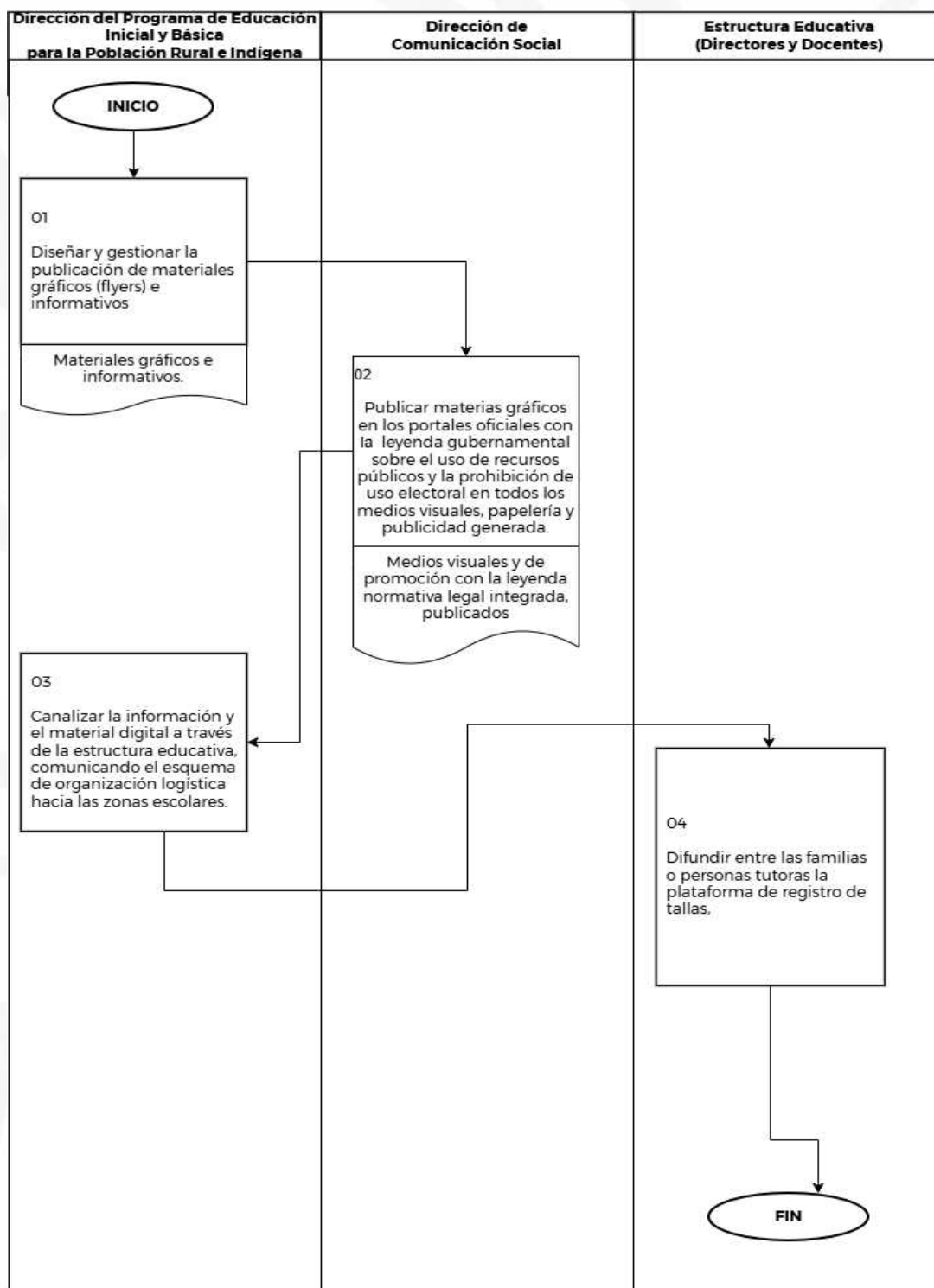
IV. 2 Flujoigramas de los procesos

Figura 1. Planeación.



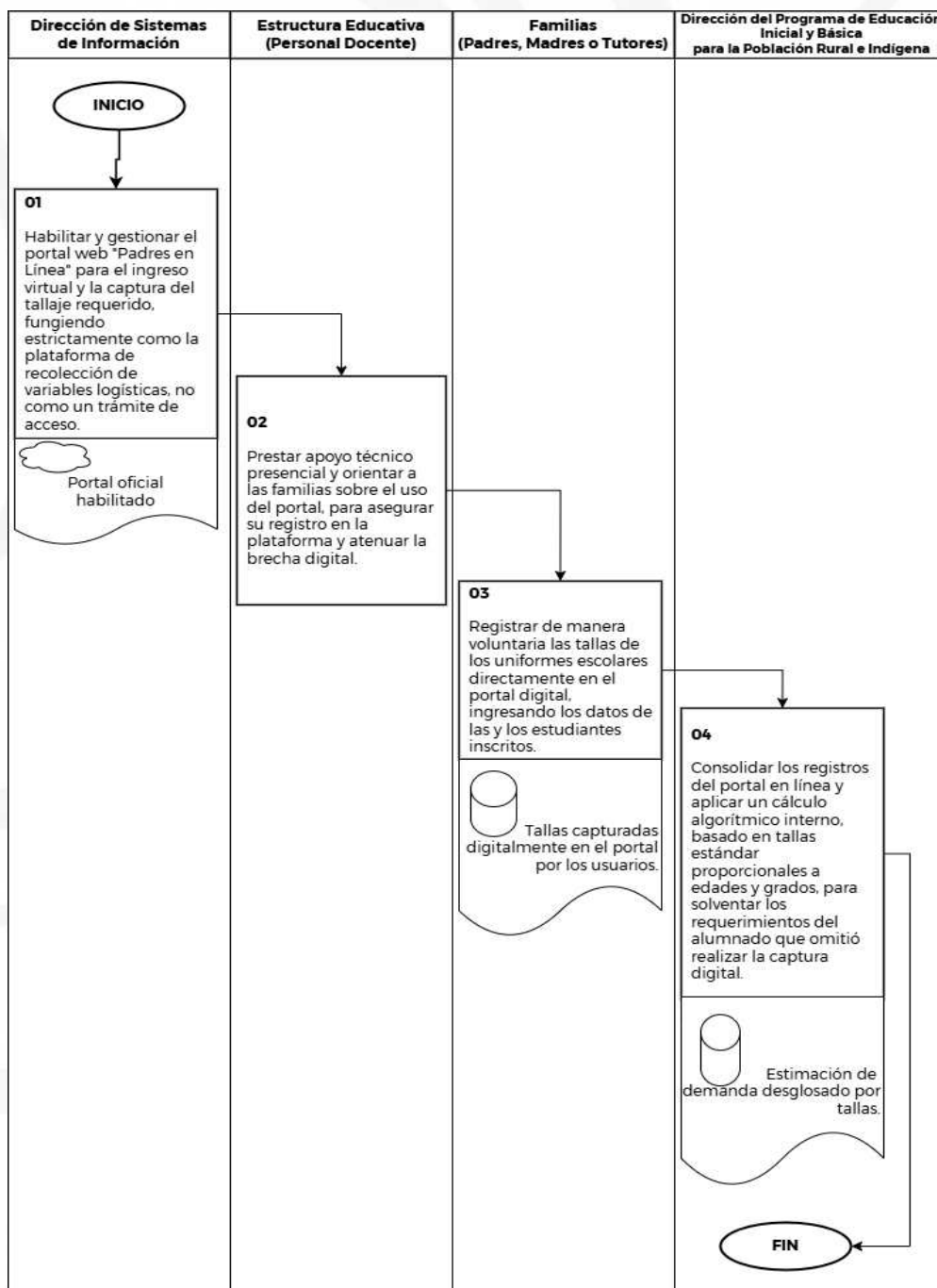
Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Difusión.



Fuente: Elaboración propia.

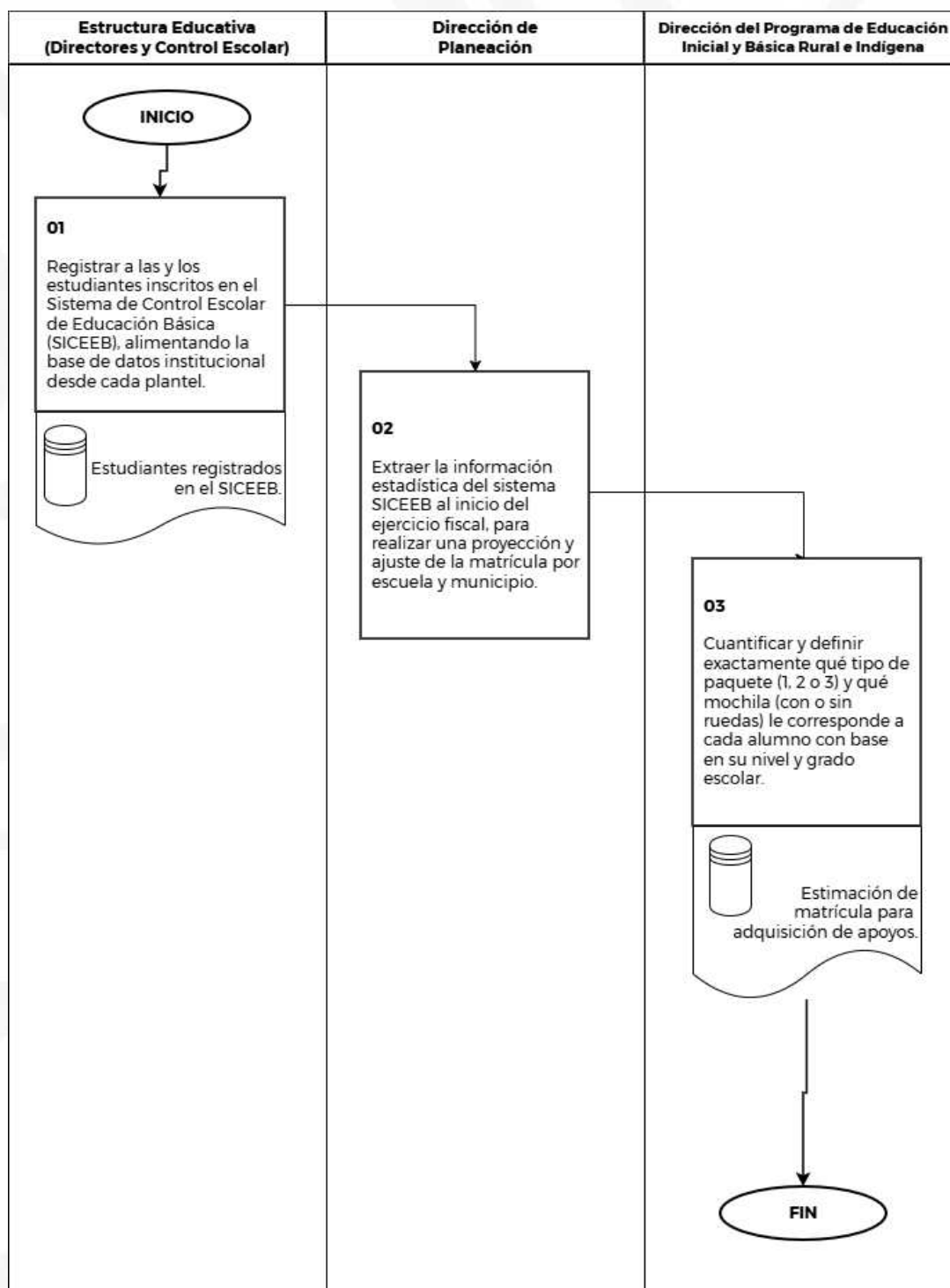
Figura 3. Solicitud de apoyos².



² Se omite la inclusión de actividades operativas de la fase del MGP denominado "solicitud de apoyos" para los bienes mochilas y útiles escolares debido a la naturaleza de cobertura universal del programa. Conforme a las Reglas de Operación vigentes (Apartado 7.5.7 *Criterios de elegibilidad* y 7.5.3 *Procedimiento de selección*), el acceso a estos dos bienes no está condicionado a un trámite, formato o solicitud expresa por parte de las familias. Su asignación se detona de manera automatizada una vez que se efectúa la inscripción en el nivel básico de educación en una escuela pública, lo cual se registra en el Sistema de Control Escolar. Por consiguiente, el proceso de "Solicitud" se acota estrictamente a la recolección de la variable logística de tallas para la confección de los uniformes.

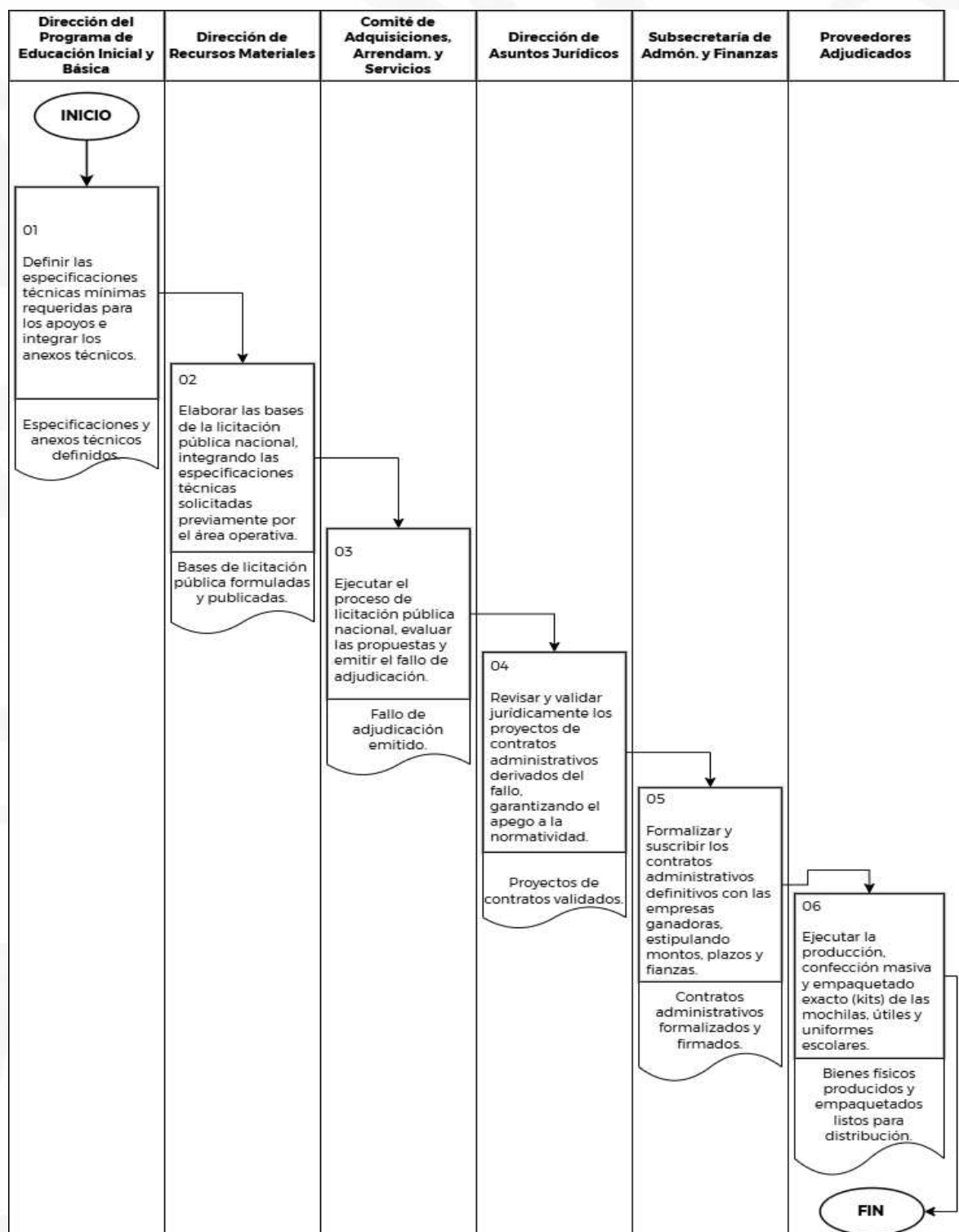
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Selección de personas beneficiarias.



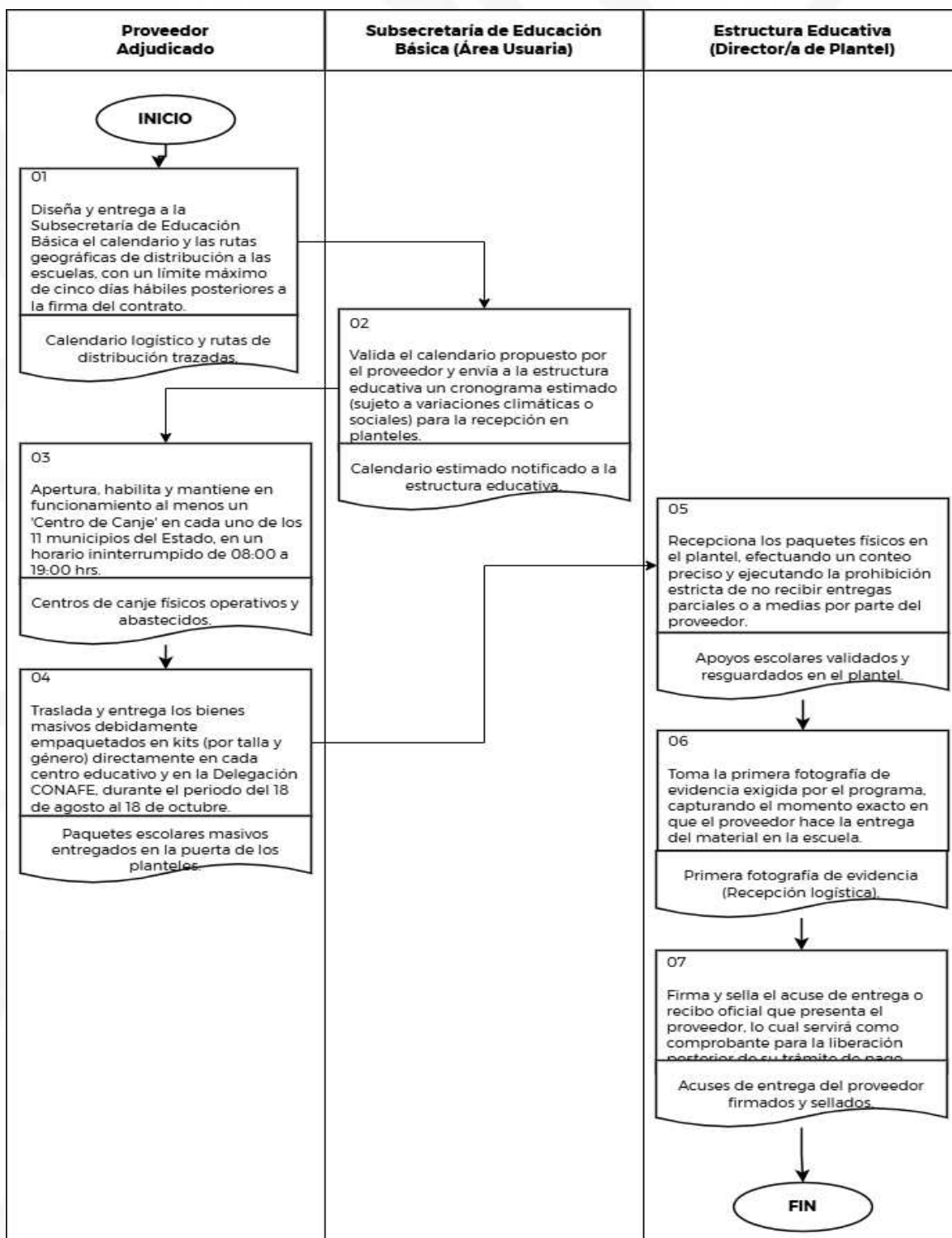
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Producción o generación de apoyos.



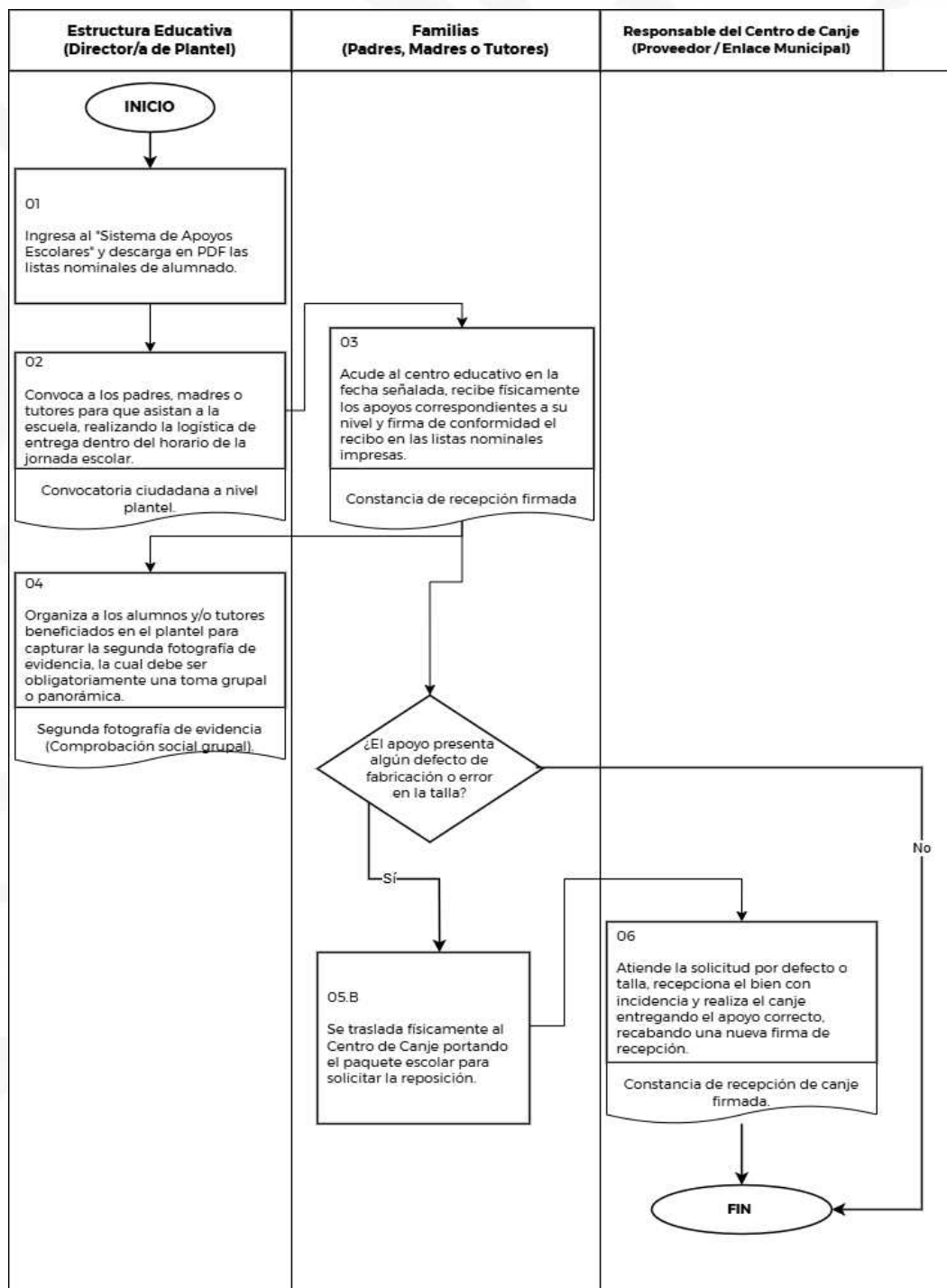
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Distribución de apoyos.



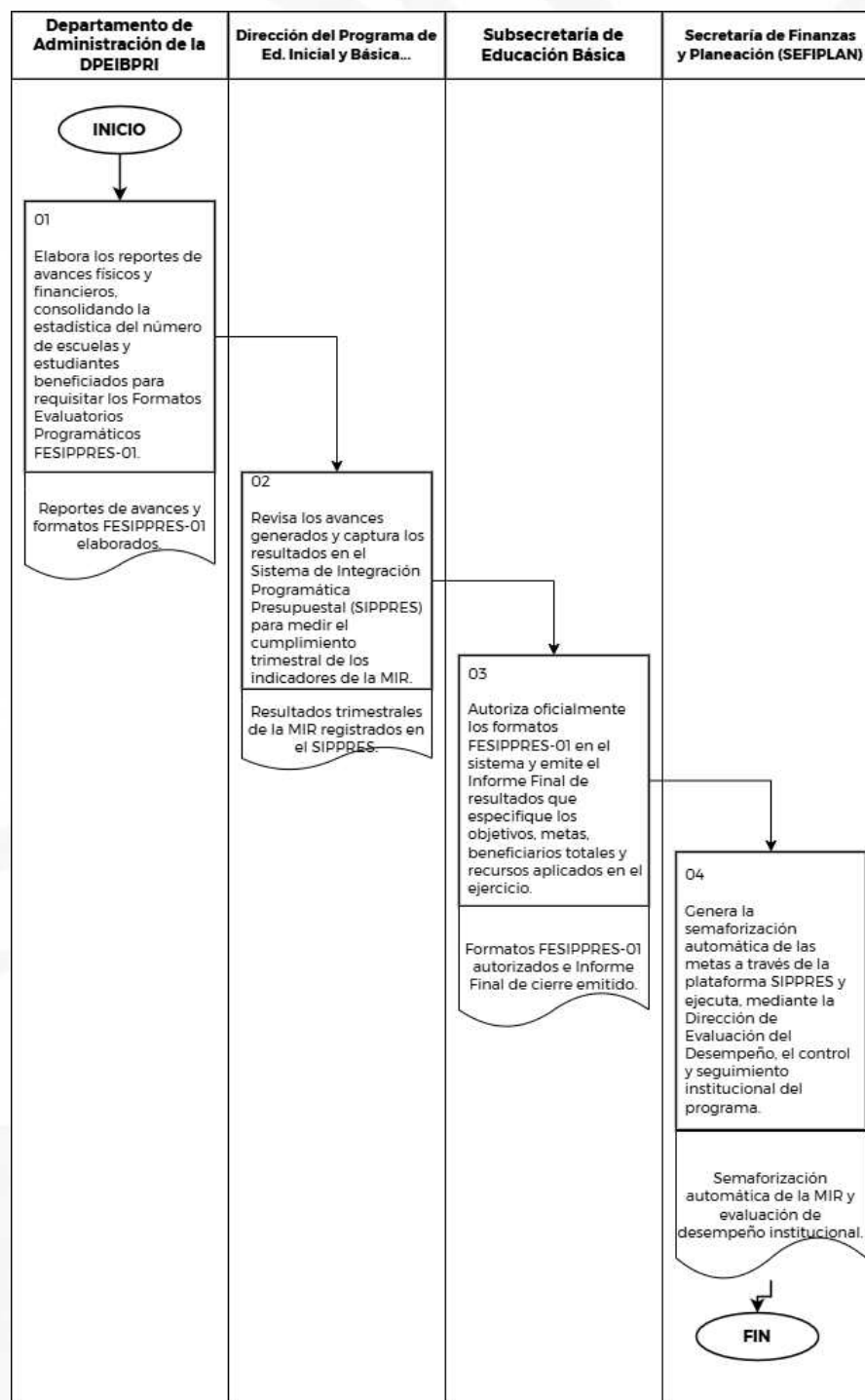
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Entrega de apoyos.



Fuente: Elaboración propia.

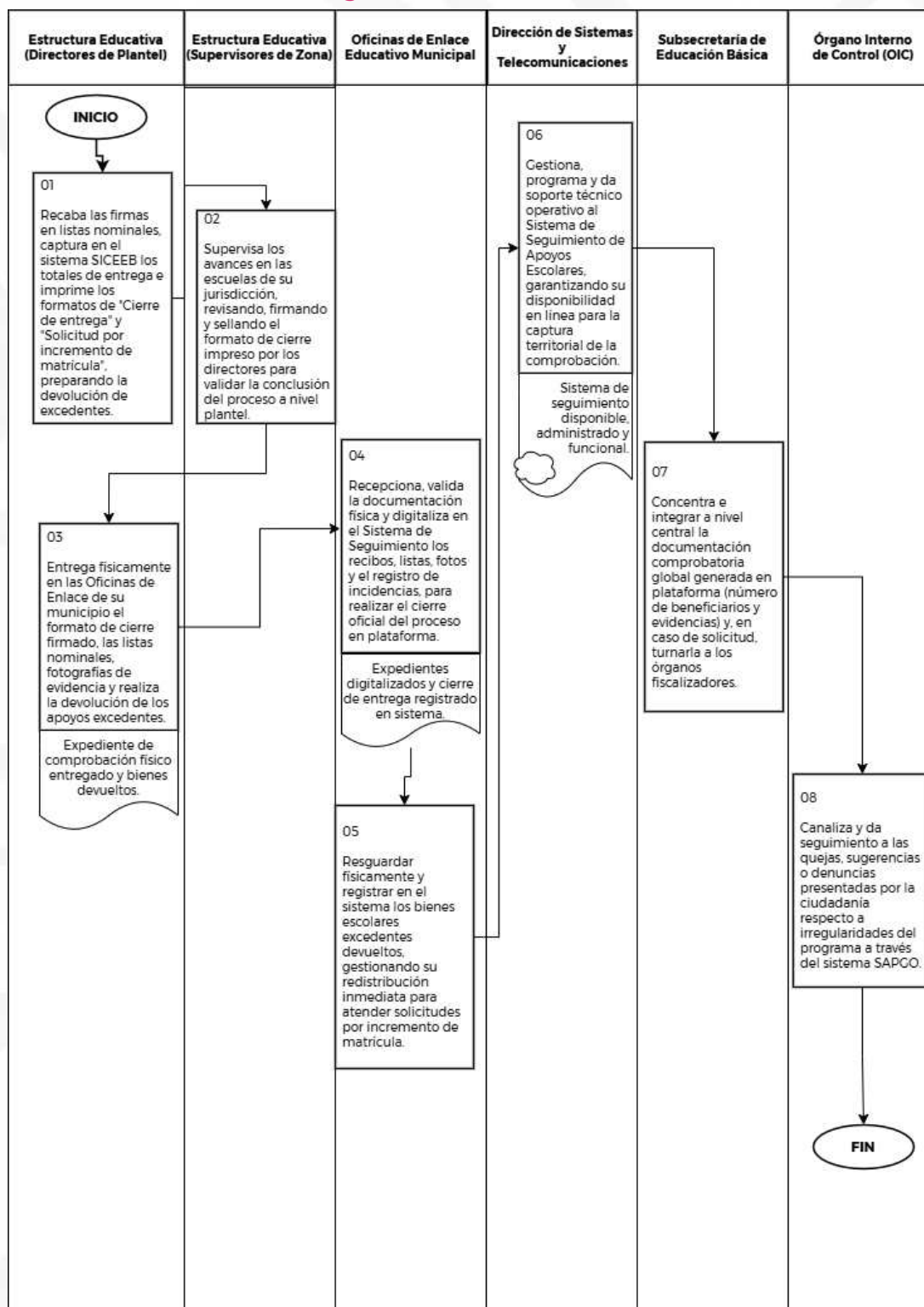
Figura 8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos³.



³ El programa no contempla encuestas de satisfacción ciudadana ni estudios de impacto sobre la retención escolar. Asimismo, la vigilancia sobre el buen uso de los apoyos (como la prohibición de venderlos) recae en el sistema de quejas y denuncias (OIC y SABGO), y no en un rastreo proactivo.

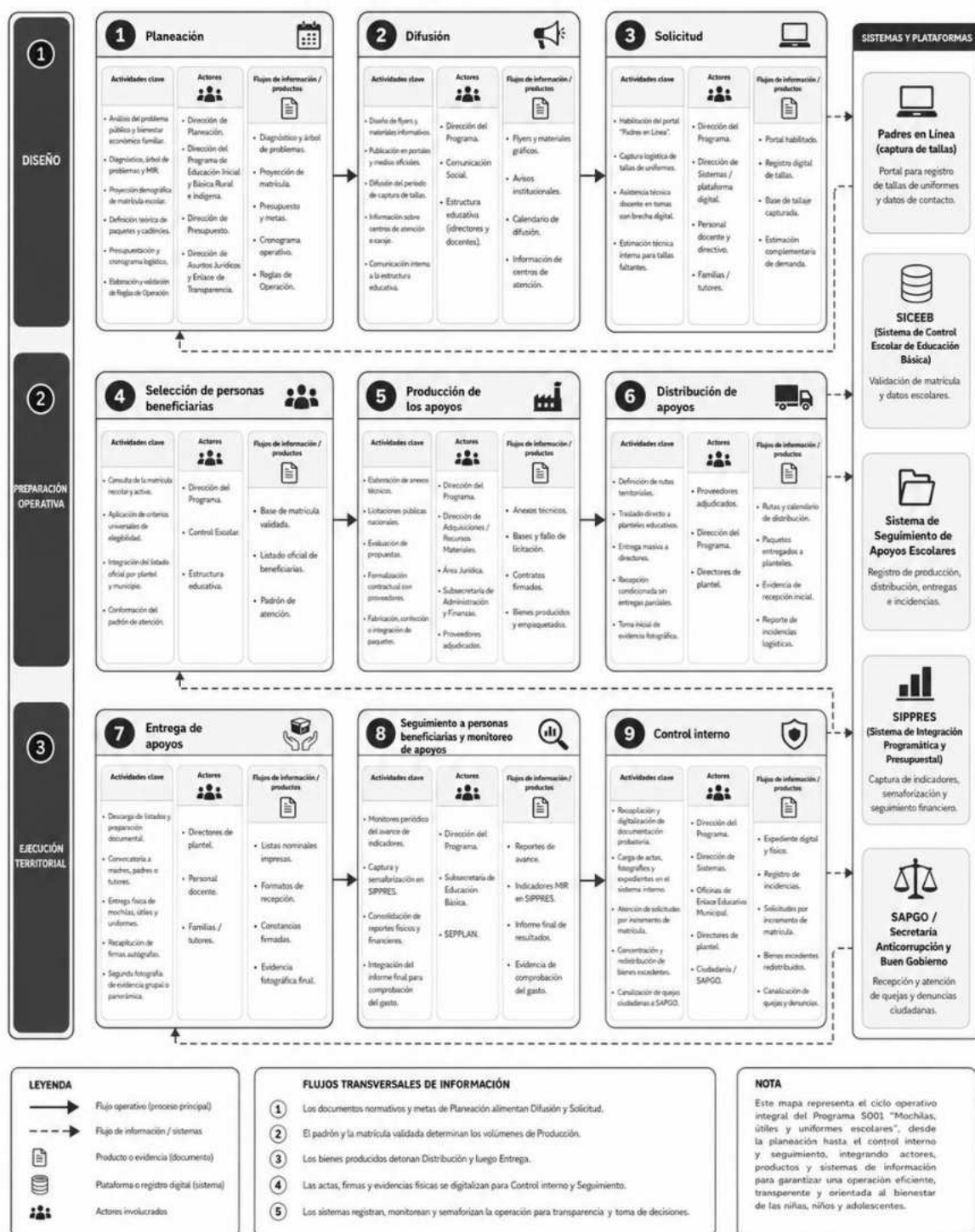
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Control interno.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Mapa de procesos del Programa S001.



Fuente: Elaboración propia.

IV. 3 Valoración Operativa

El presente apartado analiza la operatividad del Pp a través de la **Cédula de Valoración Operativa del Programa** (anexo 2). Este instrumento evalúa el MGP en **once rubros** clave que permiten determinar la eficacia y pertinencia de la gestión institucional, los insumos logísticos y la articulación de las actividades frente a los objetivos trazados. A continuación, se detallan los hallazgos derivados de dicha evaluación⁴:

Descripción de Componentes e Involucrados: En **todos los procesos del MGP**, la secuencia de actividades se encuentra definida a través de listados de unidades responsables y material gráfico que precisa las obligaciones logísticas de proveedores, directores, docentes y tutores para cumplir con el objetivo del Programa.

Consistencia con Indicadores: Para los procesos de **Planeación y Seguimiento a personas beneficiarias y Monitoreo de apoyos**, el cumplimiento es **nulo**. Existe una desconexión entre la operación real y las métricas de evaluación, ya que las fichas técnicas de la MIR a nivel Componente y Actividades se concentran exclusivamente en medir el volumen de distribución física de los bienes. Este diseño no permite el monitoreo del desempeño ni de la eficiencia de los procesos operativos del Programa.

Límites de Procesos: Al evaluar **todos los procesos del MGP**, se identifica una debilidad normativa, en virtud de que los manuales institucionales datan de 2016 y omiten la estructuración de esta intervención, obligando a que las entradas y salidas de cada etapa

⁴ Para mayor detalle sobre la cédula de valoración, ver el anexo 1.

dependan fuertemente del conocimiento empírico del personal operativo.

Insumo - Tiempo: En las etapas de **Producción, Solicitud y Entrega**, el factor tiempo demuestra una ejecución eficiente y alineada a lo planificado. Para garantizar que el alumnado cuente con los bienes de manera oportuna al inicio del ciclo escolar, el Programa fija plazos forzosos de distribución en los planteles (del 18 de agosto al 18 de octubre). Este rigor logístico se blindó normativamente mediante contratos que imponen penas convencionales del dos por ciento por cada día de atraso, y condicionan la liberación de pagos a la presentación de actas de entrega firmadas, asegurando el cumplimiento sin arriesgar recursos públicos.

Insumo - Personal: Durante la **Producción, Solicitud, Distribución y Entrega**, el Programa compensa eficientemente su falta de plantilla operativa de campo propia al integrar como apoyo a las y los docentes, quienes ayudan a atenuar la brecha digital de las familias durante los registros, y se un canal de comunicación relevante, al ser el actor de primer contacto con las familias.

Insumo - Financiero: En los procesos de **Producción, Solicitud, Distribución y Entrega**, se identifica un déficit presupuestal inicial. De acuerdo con el documento *Programa: Mochilas, Útiles y Uniformes Escolares 2025-2026* (Secretaría de Educación de Quintana Roo [SEQ], 2025), el presupuesto autorizado para la partida de adquisiciones asciende a 320 millones 800 mil pesos, asignación que resulta insuficiente para comprar bienes de primera mano para la totalidad de la matrícula estimada de 287 mil 413 estudiantes de educación básica. Esta limitación obliga a la dependencia a sostener la cobertura universal utilizando un total de 15 mil 848 artículos remanentes del ciclo escolar 2024

(conformados por 5 mil 338 uniformes, 5 mil 481 mochilas y 5 mil 29 paquetes de útiles escolares), los cuales se integran a la distribución para solventar los faltantes y ajustar la entrega a la población objetivo, tal como se justificó y documentó en la entrevista sostenida entre la instancia evaluadora y los operadores del Programa.

Insumo - Infraestructura: Se determina que sí se cuenta con la infraestructura física y el equipamiento tecnológico adecuado para operar sin contratiempos. Por un lado, la infraestructura tecnológica es pertinente y sólida, destacando el uso del portal web "Padres en Línea" para captar el registro durante la **Solicitud** de los apoyos, y la operatividad del Sistema de Seguimiento interno que permite a los directores digitalizar sus actas para comprobar la **Distribución y Entrega**. En cuanto a la infraestructura física, su valoración es **adecuada y pertinente**, para solventar la **Producción y Distribución**, se apoya contractualmente en las fábricas y el parque vehicular de proveedores externos, lo que garantiza la manufactura y el traslado masivo. Finalmente, para la **Entrega**, se utiliza la infraestructura de las propias escuelas públicas como puntos de acopio directo, apoyándose en las Oficinas de Enlace municipal como centros territoriales de canje. Este esquema descentralizado garantiza la operatividad óptima sin requerir la construcción o arrendamiento de bodegas gubernamentales exclusivas.

Articulación de Productos: las salidas o productos de cada etapa sirven directamente como insumos funcionales para el proceso subsecuente en todas las etapas del MGP: los documentos normativos y la estimación de metas generados en la **Planeación** y comunicados en la **Difusión**, habilitan la captación de información en la **Solicitud** y la conformación del padrón en la **Selección**. A su vez, esta base de datos es el insumo que define los volúmenes exactos para la manufactura en la

Producción. Posteriormente, los bienes terminados alimentan la cadena logística de **Distribución** y **Entrega** territorial, de donde se obtienen las actas firmadas y evidencias físicas. Finalmente, estas actas de entrega se convierten en el insumo documental obligatorio que se digitaliza para detonar las etapas de **Control Interno** y el posterior **Seguimiento** institucional a las metas.

Sistemas de Información: En **todos los procesos del MGP**, se emplean plataformas tecnológicas que operan como fuentes eficientes de gestión y monitoreo centralizado. Durante la **Planeación y el Seguimiento**, los avances de metas y la cobertura logística se reportan y semaforizan a través de la plataforma gubernamental del Sistema Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES). Para la **Difusión y Solicitud**, la información y el registro de tallas se capta de forma automatizada mediante el portal web denominado "Padres en Línea". En la etapa de **Selección**, el padrón se vincula directamente con los registros del Sistema de Control Escolar de Educación Básica (SICEEB). Finalmente, para la **Distribución, Entrega y Control Interno**, se despliega el "Sistema de Seguimiento de Apoyos Escolares", el cual permite a los directores descargar listados, reportar incidencias y digitalizar el acervo fotográfico y probatorio de cada escuela, complementándose con el portal de la Secretaría de Anticorrupción y Buen Gobierno (SABGO) para la canalización estatal de quejas ciudadanas.

Coordinación Institucional: En **todos los procesos del MGP**, se identifica una efectiva coordinación interinstitucional y transversal, apoyándose estratégicamente en la infraestructura escolar y la plantilla de docentes. Durante las etapas de **Difusión, Solicitud y Entrega**, la operatividad descansa solidariamente en la estructura educativa (planta docente y directiva de los planteles de nivel básico y CONAFE), quienes

funen como el enlace directo con las familias, apoyando el registro de tallas en zonas con brecha digital y ejecutando el reparto físico masivo de los bienes. Finalmente, el Programa se articula territorialmente utilizando al personal y las instalaciones de las Oficinas de Enlace Educativo en los once municipios, lo que consolida un modelo de colaboración eficiente que optimiza al máximo los recursos públicos ya instalados en el territorio.

Pertinencia: El Programa responde de manera **parcial** al contexto socioeconómico y territorial en el que opera. Por un lado, desde la etapa de **Planeación**, el diseño general de la intervención es pertinente, ya que la responde a la necesidad de apoyar el bienestar económico de las familias y disminuir los gastos escolares en los hogares vulnerables. En las fases de **Distribución** y **Entrega** se delega a los proveedores el traslado de los apoyos directamente a las escuelas en los 11 municipios, eliminando obstáculos de movilización. Sin embargo, en las etapas de **Difusión** y **Solicitud**, la exigencia de utilizar el portal "Padres en Línea" y la carencia de materiales traducidos a la lengua maya imponen barreras de acceso y/o dificultades, obligando a delegar el acompañamiento tecnológico a la planta docente, generándoles una carga laboral extra para subsanar la brecha digital.

Importancia Estratégica: La ejecución operativa del Programa es esencial para las metas del Plan Sectorial de Educación del estado de Quintana Roo, al solventar gastos escolares familiares y mitigar el abandono educativo por falta de recursos económicos.

Satisfacción de personas beneficiarias: En las etapas de **Solicitud, Distribución, Entrega y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**, se identifica que el Programa no cuenta con mecanismos sistemáticos (como encuestas de satisfacción) para compilar

la retroalimentación de las familias beneficiarias, limitándose a canalizar quejas genéricas al portal anticorrupción estatal.

Cuellos de botella: Se identifican obstáculos logísticos y estructurales que limitan la fluidez del Programa. Desde la **Planeación** y **Producción**, el déficit presupuestal representa un cuello de botella primario que fuerza a la dependencia a depender de remanentes de años anteriores para alcanzar su cobertura (Secretaría de Educación de Quintana Roo [SEQ], 2025). Durante la **Difusión** y **Solicitud**, la brecha digital en zonas marginadas y la falta de materiales en lengua maya, representa un riesgo que podría derivar en la ralentización del registro de tallas. En la fase de **Distribución**, los retrasos operativos no derivan de los proveedores, sino de factores externos incontrolables como contingencias climáticas o el cierre de carreteras por obras públicas documentadas en la *Entrevista Pp S001*.

IV. 4 Grado de Consolidación Operativa del Programa

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

El Programa obtuvo **14 puntos de un máximo de 30 posibles**, por lo que el grado de consolidación se ubica en un nivel **Medio (46.6 por ciento)**.

Respecto al primer criterio (**Normatividad**), si bien la intervención se rige por las *Reglas de Operación del Programa Mochilas, Útiles y Uniformes Escolares*, se detectó que los instrumentos rectores, como el *Manual de Organización* y el *Manual de procedimientos*, datan del año 2016, y no abordan al Programa S001.

En relación con el **conocimiento del Programa**, el personal operativo demostró dominar con precisión las fases logísticas que le corresponden ejecutar. No obstante, la ausencia de manuales oficiales específicos provoca que el desarrollo del ciclo dependa del conocimiento empírico de los servidores públicos que lo implementan, lo cual genera riesgos operativos ante eventuales cambios de personal.

Para el elemento de **estandarización operativa**, se tiene que, aunque el uso de plataformas tecnológicas centralizadas homologa en la práctica la actuación de los directivos escolares, los procesos sustantivos carecen de oficialidad, por la ausencia de manuales oficiales, identificando los roles de los actores que intervienen en la operación en un folleto operativo proporcionado a la instancia evaluadora.

En el cuarto criterio correspondiente al **monitoreo**, se identifica que el principal mecanismo es el Sistema de Evaluación del Desempeño del estado de Quintana Roo. Sin embargo, el monitoreo estratégico presenta debilidades, debido a que los indicadores plasmados en la MIR del Programa no reflejan la operación del Programa (lo cual se explica ampliamente en la sección III del presente informe).

Sobre los mecanismos formales de **mejora continua**, se constató la inexistencia de encuestas para evaluar la satisfacción ciudadana, limitándose a canalizar quejas al portal web de anticorrupción, gestionado por la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno; siendo el único mecanismo de mejora las evaluaciones externas estipuladas en el *Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Planeación*, bajo la responsabilidad de la SEFIPLAN estatal.

Finalmente, sobre **los medios de verificación de los indicadores que integran la MIR del Pp**, se tiene que las fuentes citadas, como la estadística escolar y los reportes de entrega, son institucionales, públicos y auditables. Sin embargo, se identifica que estas fuentes están vinculados a indicadores que no desglosan la operación, midiendo únicamente variables de inercia sectorial que impiden realizar un monitoreo directo sobre los resultados de la intervención.

IV. 5 Síntesis del análisis de procesos

El análisis integral del Programa S001 revela una dicotomía operativa: una alta eficacia logística en campo contrastada con una fragilidad normativa. La intervención demuestra una capacidad resolutive para garantizar la cobertura territorial de los apoyos, lo cual se sostiene gracias a la utilización estratégica de la estructura de las escuelas de nivel básico y su planta docente para mitigar la brecha digital y a una efectiva coordinación interinstitucional que permite mitigar la insuficiencia del presupuesto original utilizando remanentes de ejercicios fiscales anteriores para poder garantizar la cobertura universal de los paquetes escolares.

Sin embargo, esta destacable operatividad descansa predominantemente en la experiencia empírica de sus ejecutores. La obsolescencia de los documentos rectores institucionales —estancados desde 2016— y la falta de un manual específico formalizado sitúan al Programa en un grado de consolidación media. Esta condición representa un riesgo para la estandarización y continuidad técnica de la intervención ante eventuales cambios de administración.

En materia de rendición de cuentas, se enfoca de manera exclusiva en la distribución de apoyos, lo que limita contar con elementos que permitan, en un futuro, valorar el impacto real de esta política pública. Aunque el Programa cumple exitosamente con la entrega física de los bienes, las métricas definidas en los niveles inferiores de la MIR invisibilizan el enfoque de equidad al omitir la desagregación por sexo en sus unidades de medida agregadas. Asimismo, la dependencia carece de diagnósticos empíricos que crucen la entrega de los apoyos con los índices de retención escolar, imposibilitando comprobar si la intervención realmente mitiga el abandono educativo.

Finalmente, el esquema operativo carece de canales de retroalimentación ciudadana, al no existir encuestas sistemáticas de satisfacción ni mecanismos formales para evaluar la calidad de los insumos otorgados, el Programa anula su capacidad de mejora continua.

IV. 6 Recomendaciones del análisis de procesos

A partir de la valoración integral de la gestión logística, la articulación interna y el grado de consolidación institucional del Pp, se emiten las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1: Concluir la diagramación y oficialización del manual de procedimientos específico de la intervención ante el Comité de Control y Desarrollo Institucional de la Secretaría. Esta acción normativa es indispensable para garantizar la estandarización técnica de las etapas operativas y mitigar la dependencia empírica derivada de la obsolescencia de los documentos rectores vigentes desde 2016.

Recomendación 2: Opción desarrollada para la justificación narrativa: Asegurar la suficiencia presupuestal desde la programación inicial, garantizando la compra de bienes nuevos para el cien por ciento de la matrícula. Los remanentes operarán exclusivamente como un fondo logístico de contingencia para resolver las incidencias territoriales. Al cierre del ciclo, los excedentes resguardados deberán reportarse y considerarse formalmente para la próxima presupuestación

Recomendación 3: Actualizar la MIR y los formatos del padrón de beneficiarios para establecer la obligatoriedad de capturar el registro nominal de las personas atendidas, incluyendo la desagregación por sexo. Al corregir el uso exclusivo de la unidad agregada "121-Estudiente", se logrará visibilizar estadísticamente a la población para evaluar la equidad en la distribución.

Recomendación 4: Diseñar e implementar un mecanismo de diagnóstico estadístico que cruce la información de la recepción de los apoyos físicos con las estadísticas de permanencia del alumnado

vulnerable. Esto permitirá medir la relación de causalidad y comprobar objetivamente si la intervención mitiga el abandono educativo, tal como lo establece el diseño actual del Programa.

Recomendación 5: Implementar encuestas sistemáticas de satisfacción ciudadana dirigidas a las personas beneficiarias. La formalización de estos canales facilitará captar áreas de oportunidad sobre la calidad o pertinencia de los insumos, dotando al Programa de herramientas para la mejora continua en lugar de depender genéricamente de la plataforma anticorrupción estatal

V. Matriz de análisis de género

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

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

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

Los resultados muestran que el diseño de la intervención asume un enfoque de atención universal que invisibiliza las diferencias estructurales previas entre mujeres y hombres desde la planeación de su diagnóstico.

Es decir, desde su etapa de planeación, el Programa asume que toda la población tiene las mismas facilidades, sin reconocer que las familias (especialmente aquellas encabezadas por mujeres) enfrentan obstáculos distintos y mucho mayores para solventar gastos de educación.

También se encontró como fortaleza, que se incluyó el diseño diferenciado de "short-falda" en los uniformes para mayor comodidad de las niñas, y la existencia de requisitos automáticos de elegibilidad que no generan sesgos de exclusión directa.

En las fases de difusión y solicitud, se observan asimetrías de información y barreras tecnológicas que afectan a las jefas de familia en zonas rurales e indígenas. Adicionalmente, el Programa no cuenta materiales informativos traducidos a la lengua maya, y considera el uso obligatorio del portal digital "Padres en Línea"; si bien el personal docente brinda apoyo técnico en las comunidades, esta práctica es empírica y carece de formalización en los documentos normativos. De manera transversal, el Programa tiene un alto potencial prevenir y combatir la violencia de género, a través de la articulación interinstitucional con instituciones como la Secretaría de la Mujer del estado de Quintana Roo, aprovechando su capacidad logística.

Por otra parte, durante la distribución y entrega, se convocan en horarios estrictamente escolares y carecen de lineamientos que ofrezcan horarios flexibles, escalonados o filas preferenciales para tutoras trabajadoras o con fuertes cargas de cuidado. Asimismo, la centralización territorial para solucionar incidencias o errores de talla obliga a las mujeres a trasladarse hacia las cabeceras municipales asumiendo costos logísticos y de transporte.

En los procesos de selección y monitoreo se constata una debilidad métrica. El Padrón Único de Beneficiarios, el Sistema de Seguimiento interno y las Fichas de Indicadores de la MIR, miden y reportan las metas de cobertura y las incidencias de forma agregada utilizando la unidad "121-Estudiente". La omisión de capturar un registro nominal con la desagregación por sexo dificulta el análisis de la equidad real en la distribución territorial.

Finalmente, en la etapa de control interno se detectaron barreras estructurales significativas. La exclusividad del uso de plataformas digitales para interponer quejas afecta a las jefas de familia en zonas rurales, limita su derecho a ejercer la contraloría social. Además, la falta de supervisiones aleatorias físicas podría propiciar el condicionamiento de los apoyos a cambio de labores de limpieza escolar no remuneradas.

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**⁵.

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

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

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

El Pp S001 presenta un nivel de transversalización de la perspectiva de género **Nulo (0%)** en sus componentes normativos e instrumentos rectores, como se expone a continuación:

Diagnóstico y Articulación: El diagnóstico invisibiliza las vulnerabilidades de género preexistentes, abordando la carencia económica como un fenómeno homogéneo. De forma crítica, aunque la Secretaría de Educación cuenta orgánicamente con una "Unidad de Igualdad de Género y Derechos Humanos" facultada para implementar la perspectiva de género en la gestión educativa, las entrevistas confirman que esta área no interactúa ni asesora el diseño de este Programa.

Padrón Desagregado: El Padrón de Beneficiarios oficial captura la información únicamente en volúmenes agregados por escuela ("TOTAL ALUMNOS"). Existe una paradoja operativa: aunque en campo los operadores sí conocen el desglose por sexo porque contabilizan cuántos kits de uniformes entregan para niño y cuántos para niña, esta información no se formaliza en la base de datos institucional. También es importante, contar con estadísticas complementarias que permitan caracterizar la situación de las familias, tal que se identifique hogares en los que existen necesidades diferencias, por ejemplo, en donde hay jefaturas de hogar femenina.

Acciones Afirmativas: Las Reglas de Operación establecen requisitos universales y carecen de acciones afirmativas (como flexibilidad de horarios para madres trabajadoras). El único esfuerzo de diferenciación documentado es la inclusión de la prenda "short-falda" en los uniformes para las niñas, visto solamente desde la 'comodidad'; sin embargo, al no estar fundamentado en un estudio técnico ni normado como política de equidad, no otorga cumplimiento a este rubro.

Indicadores de la MIR: Tanto los indicadores estratégicos de Fin y Propósito, como los operativos de Componente y Actividades, miden sus metas utilizando unidades de medida globales ("121-Estudiente") sin exigir a la dependencia que sus reportes de cobertura se desagreguen entre mujeres y hombres.

V.2 Síntesis del análisis de género

El Programa opera bajo un modelo de cobertura estrictamente universal que, si bien garantiza la entrega masiva de los bienes escolares, carece de una perspectiva de género institucionalizada. Al diseñar sus procesos asumiendo una neutralidad en la población, el Programa ignora que los hogares encabezados por mujeres enfrentan mayores retos económicos y de tiempo.

En la práctica, esta debilidad en materia de género, se traduce en costos indirectos que recaen asimétricamente sobre las madres y tutoras. Asimismo, la operatividad actual impone barreras logísticas considerables: la rigidez en los horarios escolares para la recepción de apoyos penaliza a las mujeres con altas cargas de trabajo o de cuidado, mientras que la centralización territorial para resolver incidencias de talla genera gastos de traslado imprevistos para las habitantes de zonas marginadas. Estas dificultades se profundizan por una dependencia de plataformas digitales y la carencia de canales de difusión en lengua maya.

Aunado a las barreras logísticas, el esquema de control interno y denuncia carece de perspectiva de equidad. Al centralizar la recepción de quejas en un portal digital administrado por la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno, el Programa impone una barrera tecnológica a las mujeres marginadas. Asimismo, la omisión de supervisiones físicas en las escuelas genera un entorno de vulnerabilidad, donde la entrega del apoyo podría condicionarse a la exigencia de labores de cuidado no remuneradas.

Finalmente, la administración del Programa adolece de los instrumentos necesarios para comprobar la equidad de sus resultados. La

utilización exclusiva de metas agregadas y la ausencia de un padrón nominal desagregado por sexo impiden visibilizar a la población atendida. Aunque existen esfuerzos operativos empíricos muy valiosos —como el diseño de uniformes diferenciados para la comodidad de las niñas—, la falta de formalización de acciones afirmativas y la nula vinculación con dependencias especializadas limitan el potencial del Programa para contribuir de manera transversal a la igualdad sustantiva y a la prevención de la violencia.

V.3 Recomendaciones en materia de género

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

Recomendación 1: Integrar un diagnóstico con enfoque de género que analice las barreras específicas en el acceso a la educación básica de las niñas y los niños, así como formalizar mecanismos de coordinación con la Secretaría de las Mujeres del estado para aprovechar las entregas masivas como canal de prevención de la violencia de género.

Recomendación 2: Diversificar los canales de difusión institucionales e incorporar la traducción obligatoria de los materiales de promoción, convocatorias y guías logísticas a la lengua maya, para mitigar las asimetrías de información que sufren las jefas de familia en zonas indígenas.

Recomendación 3: Formalizar directrices operativas en los manuales del Programa que faculden a las direcciones escolares para implementar horarios extendidos, escalonados y filas preferenciales dirigidas a jefas de familia trabajadoras o con altas cargas de cuidado durante la entrega de los paquetes.

Recomendación 4: Instituir un mecanismo logístico itinerante o descentralizado, apoyado en los supervisores de zona o la estructura docente, que facilite la gestión de canjes por errores de talla directamente en las escuelas rurales, a fin de evitar costos de traslado a las madres de familia marginadas.

Recomendación 5: Modificar la estructura del Padrón de Beneficiarios y actualizar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

para instituir la obligatoriedad de capturar registros nominales desagregados por sexo. Asimismo, se sugiere recabar estadísticas complementarias que permitan caracterizar a las familias e identificar los hogares encabezados por jefaturas femeninas.

Recomendación 6: Diversificar los medios de denuncia habilitando buzones físicos en los planteles educativos de las zonas rurales y proporcionando números telefónicos gratuitos en los materiales de difusión. Esta medida garantizará que las madres de familia vulnerables puedan ejercer su derecho a la contraloría social sin depender del acceso a internet.

Recomendación 7: Formalizar un protocolo de supervisión aleatoria presencial ejecutado por la unidad responsable del Programa S001, en coordinación con el Órgano Interno de Control de la Secretaría, en los puntos de canje y en los planteles educativos. Este mecanismo preventivo tendrá el propósito de identificar, y en su caso, sancionar cualquier práctica discriminatoria o condicionamiento que exija el trabajo no remunerado de las madres a cambio de los paquetes escolares.

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 3: Recomendaciones.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
1. El problema central está redactado metodológicamente como la falta de una solución o ausencia de apoyos.	Modificar el documento de diagnóstico oficial para definir el problema central exclusivamente como el estado negativo comprobable de la población (Alta interrupción de la	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación / Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
	trayectoria escolar de los menores en situación de vulnerabilidad inscritos en las escuelas públicas de educación básica de Quintana Roo).				
2. Tautología en las causas indirectas, construidas retrospectivamente basándose en los bienes a entregar.	Reestructurar el Árbol de Problemas para agrupar la falta de bienes en una sola causa macroeconómica sobre la insuficiencia de ingresos.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación	No aplica.
3. Omisión de atención a la dificultad de movilidad y falta de recursos de traslado de las familias.	Redactar las dificultades de movilidad educativa en sentido positivo e incorporarlas como un supuesto externo en la matriz.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Planeación	No aplica.
4. El Propósito diluye su enfoque de permanencia hacia el "ingreso".	Ajustar el resumen narrativo del Propósito para que su meta mida de forma directa y exclusiva la permanencia escolar.	Normativa / Diseño	Media	Dirección de Planeación	No aplica.
5. Las Actividades en la MIR operan como subcomponentes de entrega, no como procesos de gestión.	Modificar las Actividades de la MIR para que midan procesos de gestión logística (licitaciones, padrones).	Normativa / Operativa	Media	Dirección de Planeación / Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
				Rural e Indígena	
6. Carencia de un documento que defina la focalización multianual y el horizonte de convergencia.	Oficializar una Estrategia de Cobertura multianual que estipule metas físicas progresivas y el presupuesto requerido hasta 2027.	Organizacional	Alta	Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena / Dirección de Planeación	No aplica.
7. Indicador de Propósito inercial que mide variación macroestructural y no la retención escolar.	Modificar la ficha técnica del indicador de Propósito para evaluar de manera directa la retención escolar.	Tecnológica / Normativa	Alta	Dirección de Planeación	No aplica.
8. El indicador del Componente globaliza la medición de apoyos que son diferenciados. Esto genera ambigüedad, ya que hay apoyos diferenciados (como se estipula en las ROP), dificultando el monitoreo del Programa.	Desglosar la medición del Componente mediante indicadores diferenciados por nivel educativo (preescolar, primaria y secundaria).	Normativa	Media	Dirección de Planeación	No aplica.
9. Redundancia en la unidad de medida (estudiantes) en los tres indicadores de las Actividades.	Cambiar la unidad de medida en las Actividades hacia métricas de eficiencia, como el porcentaje de bienes validados y recibidos.	Normativa	Media	Dirección de Planeación	No aplica.
10. Diagnóstico estructural desactualizado y	Implementar un mecanismo normativo para	Normativa	Media	Dirección del Programa de Educación	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
basado en estadísticas del ciclo escolar 2022-2023.	actualizar el diagnóstico anualmente utilizando la estadística oficial del Formato 911.			Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena	
11. Obsolescencia de los manuales rectores (año 2016) provocando una ejecución logística de carácter empírico.	Aprobar y oficializar el manual de procedimientos del Programa ante el Comité de Control y Desarrollo Institucional.	Organizacional	Alta	Dirección de métodos y Sistemas de Control Interno / Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena	No aplica.
12. Déficit presupuestal inicial que fuerza al uso sistemático de remanentes para lograr la cobertura.	Programar los recursos financieros suficientes para adquirir apoyos nuevos que cubran al cien por ciento de la matrícula proyectada. Asimismo, destinar los remanentes actuales exclusivamente como fondo de contingencia temporal, y reportar todos los excedentes finales para considerarlos debidamente en la siguiente presupuestación de la política pública.	Financiera / Operativa	Alta	Dirección de Presupuesto / Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
13. Las Fichas de Indicadores y el Padrón miden globalmente mediante la unidad "Estudiante".	Actualizar la plataforma del padrón y la matriz para exigir obligatoriamente la captura nominal desagregada por sexo.	Tecnológica / Normativa	Alta	Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena / Dirección de Planeación	Visibiliza el acceso real a la población atendida, permitiendo medir asimetrías de atención.
14. Omisión de medición de causalidad entre la entrega de bienes y la retención del alumnado.	Ejecutar un diagnóstico estadístico anual que cruce la entrega de bienes físicos con la retención escolar del alumnado.	Operativa / Tecnológica	Media	Dirección de Planeación / Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena	No aplica.
15. Ausencia de instrumentos para evaluar la calidad y oportunidad de los bienes entregados.	Aplicar encuestas sistemáticas de satisfacción ciudadana para identificar áreas de mejora continua sobre la calidad de los bienes.	Operativa	Media	Dirección de métodos y Sistemas de Control Interno / Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena	No aplica.
16. Diagnóstico asume neutralidad, invisibilizando vulnerabilidades de hogares con jefaturas femeninas.	Elaborar un anexo al diagnóstico con enfoque de género y formalizar acciones preventivas interinstitucionales de violencia escolar.	Normativa / Organizacional	Alta	Dirección de Planeación / Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena	Fortalece transversalmente el diagnóstico y aprovecha la entrega para prevenir la violencia.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
17. Asimetrías de información y barreras tecnológicas en difusión para mujeres de zonas indígenas.	Imprimir materiales logísticos traducidos a lengua maya para su colocación física en escuelas rurales, mitigando la brecha digital.	Operativa	Alta	Dirección de Comunicación Social / Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena	Garantiza el derecho de información a jefas de familia en zonas con alta marginación.
18. Convocatorias de entrega en horarios rígidos escolares que penalizan a madres con cargas de cuidado.	Emitir oficios que faculten a los planteles a implementar horarios extendidos y filas preferenciales para jefas de familia trabajadoras.	Operativa	Alta	Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena / Oficinas de Enlace Educativo en los municipios	Mitiga las barreras de tiempo y reduce el costo del trabajo no remunerado.
19. Centralización municipal para canje de tallas que obliga a tutoras a costear gastos imprevistos de traslado.	Habilitar jornadas itinerantes para cambios de talla en las Oficinas de Enlace Educativo municipal, evitando gastos de traslado.	Operativa	Alta	Oficinas de Enlace Educativo en los municipios / Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena	Protege directamente la economía y movilidad territorial de las madres cuidadoras.
20. Canalización exclusiva de quejas mediante el portal digital del estado, excluyendo a mujeres sin conectividad.	Instalar buzones físicos en escuelas y publicar líneas gratuitas, asegurando la contraloría social de las mujeres sin acceso a internet.	Organizacional	Media	Dirección de métodos y Sistemas de Control Interno / Oficinas de Enlace Educativo en	Elimina la barrera tecnológica para interponer denuncias por irregularidades logísticas.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
				los municipios	
21. Omisión de supervisiones en los planteles, generando riesgo de condicionar el apoyo a labores de limpieza.	Ejecutar supervisiones aleatorias presenciales en los planteles escolares para sancionar el condicionamiento de los apoyos.	Organizacional	Media	Dirección de métodos y Sistemas de Control Interno / Dirección del Programa de Educación Inicial y Básica para la Población Rural e Indígena	Previene y sanciona el cobro de ayudas exigiendo cargas laborales injustas a las madres.

Fuente: Elaboración propia.

Derivado del análisis **al diseño, la operatividad y la perspectiva de género** del Pp S001, se emitieron **21 recomendaciones**. Estas propuestas tienen como propósito fundamental solventar los cuellos de botella detectados para mejorar sustancialmente el desempeño de la intervención gubernamental. Asimismo, cada una de estas directrices fue estructurada garantizando su estricto apego a los **seis** criterios de calidad exigidos por los Términos de Referencia, tal como se detalla a continuación:

En la recomendación **uno**, sobre la modificación del diagnóstico oficial para el problema central, su **relevancia** radica en corregir el defecto estructural de confundir el problema con la ausencia de apoyos; resulta **viable** al requerir únicamente trabajo de análisis de gabinete; es **clara**

debido a que define la redacción exacta sobre la alta interrupción escolar. Asimismo, es **pertinente** por alinearse a la Metodología de Marco Lógico; su **enfoque a resultados** garantiza que se mida un problema real comprobable, mientras que su **enfoque de género** no resulta aplicable directamente en esta adecuación sintáctica.

En la recomendación **dos**, referente a reestructurar el Árbol de Problemas, la **relevancia** consiste en solucionar la tautología de las causas indirectas; resulta **viable** porque se realiza utilizando la capacidad instalada del área de planeación; es **clara** al instruir la agrupación en un solo factor causal macroeconómico. También es **pertinente** al diseño metodológico exigido; tiene un evidente **enfoque a resultados** al permitir un análisis causal profundo, y su **enfoque de género** no aplica en esta corrección estructural.

Para la recomendación **tres**, sobre incorporar las dificultades de movilidad como un supuesto externo, su **relevancia** estriba en no omitir los factores de riesgo diagnosticados; es **viable** al ser un ajuste técnico en la matriz; se presenta de forma **clara** al instruir su redacción explícita en sentido positivo. A su vez, es **pertinente** al diseño original del Programa; su **enfoque a resultados** blindo la intervención de variables incontrolables, mientras que su **enfoque de género** no resulta aplicable.

En la recomendación **cuatro**, orientada a ajustar el resumen narrativo del Propósito, la **relevancia** recae en enfocar la meta central del Programa hacia la permanencia escolar; resulta **viable** mediante la actualización del formato institucional; es **clara** al exigir la eliminación de atributos abstractos múltiples. Es **pertinente** a los objetivos del plan sectorial; su **enfoque a resultados** asegura que la evaluación mida el

impacto directo, y el **enfoque de género** no aplica directamente en esta métrica.

Sobre la recomendación **cinco** de modificar las Actividades de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), su **relevancia** radica en evaluar eslabones reales de la logística interna; resulta **viable** mediante adecuación documental en los reportes; es **clara** al sugerir medir la consolidación de padrones o licitaciones. Es totalmente **pertinente** a la gestión operativa; su **enfoque a resultados** fomenta auditar la verdadera eficiencia institucional; por su naturaleza administrativa, el **enfoque de género** no es aplicable.

En la recomendación **seis**, oficializar una Estrategia de Cobertura multianual posee una alta **relevancia** para la planeación prospectiva; resulta **viable** utilizando al personal directivo de la unidad responsable; es **clara** al exigir proyecciones físicas y presupuesto requerido al año 2027. Es **pertinente** al diseño estratégico del Programa; su **enfoque a resultados** garantiza planificar la suficiencia de la política pública a mediano plazo, y su **enfoque de género** no aplica de forma directa.

Para la recomendación **siete**, modificar el indicador de Propósito adquiere **relevancia** al evitar medir variables inerciales y agregadas; resulta **viable** al emplear el padrón oficial existente; es **clara** al orientarse a evaluar exclusiva y matemáticamente la retención del padrón. Asimismo, es **pertinente** al objetivo trazado por la dependencia; el **enfoque a resultados** logrará aislar el verdadero desempeño del Programa frente a factores demográficos ajenos, y su **enfoque de género** no aplica.

En la recomendación **ocho**, aclarar las condiciones operativas de la meta del Componente tiene **relevancia** para evitar dobles contabilidades

o vacíos de interpretación; resulta **viable** ajustando sencillamente el texto de la ficha técnica; es **clara** al exigir especificar si se aceptan entregas parciales de bienes. Es **pertinente** al monitoreo logístico exigido; su **enfoque a resultados** mejora sustancialmente la auditoría y transparencia de las metas, mientras que su **enfoque de género** no es aplicable.

En la recomendación **nueve**, cambiar la unidad de medida de las Actividades demuestra su **relevancia** al eliminar métricas poblacionales redundantes; resulta **viable** al ajustar la variable en el sistema; es **clara** al proponer el porcentaje de bienes adquiridos o validados. Es **pertinente** al monitoreo y control del nivel inferior del Componente; su **enfoque a resultados** permite medir objetivamente la eficiencia burocrática, sin aplicar en este punto un **enfoque de género**.

Respecto a la **recomendación 10**, implementar un mecanismo normativo para actualizar el diagnóstico manifiesta su **relevancia** para justificar la continuidad de la intervención; resulta **viable** utilizando los reportes anuales del Formato 911; es **clara** al definir una temporalidad de actualización periódica. Es **pertinente** al diseño basado en evidencias; su **enfoque a resultados** garantiza tomar decisiones presupuestales sobre contextos recientes, y el **enfoque de género** no aplica.

En la **recomendación 11**, aprobar y oficializar el manual de procedimientos tiene altísima **relevancia** para frenar la ejecución logística de carácter empírico; resulta **viable** al impulsar el trabajo previamente iniciado por el comité interno; es **clara** al solicitar una oficialización documentada. Resulta **pertinente** a los ordenamientos institucionales; su **enfoque a resultados** asegura la estandarización operativa a largo plazo, y el **enfoque de género** no aplica de manera directa.

Sobre la **recomendación 12**, asegurar la suficiencia presupuestal desde el inicio destaca por su **relevancia** para no depender de la recolección de bienes remanentes; resulta **viable** a través de una adecuada gestión con el área de presupuesto; es **clara** al prohibir usar remanentes fuera de contingencias logísticas. Es **pertinente** al objetivo de cobertura universal; su **enfoque a resultados** previene la escasez crítica de insumos, y su **enfoque de género** no es aplicable.

En la **recomendación 13**, actualizar la plataforma del padrón para capturar el sexo posee una **relevancia** crítica para la evaluación social; resulta **viable** ajustando campos en el software actual de la dependencia; es **clara** al instruir obligatoriamente la exigencia de un registro nominal desagregado. Es **pertinente** al monitoreo de la equidad; su **enfoque a resultados** permite auditar el alcance focalizado, y su **enfoque de género** se cumple plenamente al visibilizar cualquier asimetría de atención.

Para la **recomendación 14**, ejecutar un diagnóstico estadístico anual consolida su **relevancia** para evaluar el impacto educativo final; resulta **viable** al cruzar los datos del padrón de entrega con la estadística de la escuela; es **clara** al pedir que se mida la causalidad directa de la retención. Es **pertinente** a la justificación del Programa; su **enfoque a resultados** comprobará con evidencia si la ayuda mitiga la deserción, sin aplicar un **enfoque de género** directo.

En la **recomendación 15**, aplicar encuestas sistemáticas de satisfacción ciudadana tiene **relevancia** para medir la calidad real de los insumos; resulta **viable** utilizando medios digitales o muestras en planteles; es **clara** al focalizarse en identificar áreas de mejora. Resulta **pertinente** al mandato de la contraloría social; su **enfoque a resultados**

fundamenta las especificaciones técnicas de futuras compras, y el **enfoque de género** no aplica, salvo en capturar la variable al encuestar.

Respecto a la **recomendación 16**, elaborar un anexo diagnóstico con perspectiva de género tiene total **relevancia** para dejar de invisibilizar las vulnerabilidades en los hogares; resulta **viable** a través de la coordinación con la dirección encargada; es **clara** al instruir el diseño de acciones preventivas. Es **pertinente** al bienestar integral comunitario; su **enfoque a resultados** amplía el impacto de la política pública, y su **enfoque de género** es medular al aprovechar el despliegue para prevenir violencias.

En la **recomendación 17**, imprimir materiales logísticos traducidos a lengua maya basa su **relevancia** en destruir la exclusión digital; resulta **viable** con una fracción menor de los recursos de la dependencia; es **clara** al proponer colocarlos físicamente en los planteles. Es **pertinente** a los objetivos de interculturalidad; su **enfoque a resultados** incrementa el éxito territorial de la difusión, y su **enfoque de género** garantiza el derecho a la información de mujeres indígenas marginadas.

Para la **recomendación 18**, emitir oficios de horarios extendidos o escalonados es de absoluta **relevancia** para las madres trabajadoras; resulta **viable** con simple voluntad directiva sin costo presupuestal; es **clara** al definir acciones concretas como las filas preferenciales. Es **pertinente** a un acceso incluyente a la educación; su **enfoque a resultados** agiliza la entrega física masiva, y su **enfoque de género** reduce de manera directa la carga de tiempo en labores de cuidado no remunerado.

En la **recomendación 19**, habilitar jornadas itinerantes posee **relevancia** al combatir la centralización operativa del canje; resulta **viable**

apoyándose logísticamente en supervisores o directores; es **clara** al eliminar el desplazamiento a las sedes municipales. Resulta **pertinente** a las estrategias de distribución territorial; su **enfoque a resultados** optimiza la corrección eficiente de tallas, y su **enfoque de género** protege directamente el bolsillo y los traslados de las madres de familia.

En la **recomendación 20**, instalar buzones físicos tiene su **relevancia** en romper el uso exclusivo de portales web; resulta **viable** administrativamente para el órgano de control; es **clara** al sugerir buzones fijos y publicación de números gratuitos. Es **pertinente** a los mecanismos transparentes de denuncia; su **enfoque a resultados** captura la verdadera retroalimentación de la operación, y su **enfoque de género** garantiza acceso a la contraloría social para las mujeres sin conectividad.

Finalmente, en la **recomendación 21**, ejecutar supervisiones aleatorias presenciales muestra su **relevancia** para frenar actos abusivos u opacos; resulta **viable** dentro de las facultades vigentes del Órgano Interno de Control; es **clara** al instruir visitas físicas directas. Es **pertinente** a las normas de control institucional; su **enfoque a resultados** asegura entregas íntegras sin corrupción, y su **enfoque de género** previene la imposición arbitraria de labores escolares de limpieza exigidas a las madres.

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 S001**, 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 4. Matriz de análisis FODA.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Fortaleza	Despliegue logístico y territorial universal.	El Programa entrega los paquetes escolares directamente en los planteles de los once municipios, aplicando un criterio de elegibilidad automático.	Facilita la distribución masiva sin requerir centros de acopio externos, asegurando la entrega ágil al alumnado inscrito y activo.	Al entregar en la escuela, se eliminan los costos y tiempos de traslado, lo cual beneficia directamente a las madres trabajadoras y cuidadoras.
Fortaleza	Diseño inclusivo de insumos.	Inclusión de la prenda específica "short-falda" en los paquetes de uniformes escolares de las niñas.	Exige al Programa mantener un control de tallajes y proveeduría diferenciada desde la etapa de producción y empaquetado.	Es una acción afirmativa que favorece directamente la comodidad, seguridad y libre movilidad de las niñas dentro del espacio escolar.
Debilidad	Obsolescencia normativa y operación empírica.	Los manuales de organización y procedimientos oficiales de la dependencia datan del año 2016 y omiten el diseño de esta intervención.	Provoca que los procesos logísticos dependan del conocimiento empírico del personal, poniendo en riesgo la estandarización operativa.	La falta de manuales impide institucionalizar acciones afirmativas urgentes, como la instalación de filas preferenciales para jefas de familia.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Debilidad	Déficit presupuestal inicial.	Los recursos financieros originales resultan insuficientes para cubrir a la matrícula, forzando al Programa a utilizar bienes remanentes.	Obliga a mantener una dependencia logística de fondos de contingencia, dificultando la capacidad de respuesta ante un incremento de alumnos.	Afecta el tallaje preciso desde el origen, lo que impacta en los menores y obliga a sus tutoras a gestionar y movilizarse para realizar canjes.
Oportunidad	Reingeniería de la Matriz de Indicadores.	Transitar los indicadores de la simple distribución física hacia verdaderas métricas de gestión burocrática y padrones.	Permitirá auditar la verdadera eficiencia del personal, visibilizando tiempos logísticos y el porcentaje de bienes validados y recibidos.	Al exigir que los nuevos padrones nominales capturen el sexo de cada estudiante, se logrará visibilizar las asimetrías de atención.
Oportunidad	Articulación interinstitucional.	Aprovechar la entrega masiva del Programa en los planteles para colaborar y vincularse con la Secretaría de las Mujeres del estado.	Diversificaría el impacto social de la intervención sin comprometer ni alterar la estructura financiera de la Secretaría de Educación.	Potencializa la red logística del Programa como una herramienta transversal para la promoción de los derechos y prevención de la violencia.
Amenaza	Brecha digital y exclusión tecnológica.	Uso exclusivo del portal "Padres en Línea" para registros o quejas, y nula difusión de materiales traducidos a la lengua maya.	Ralentiza el proceso de captura de tallas en zonas con alta marginación, obligando a los docentes a invertir tiempo en apoyo técnico.	Excluye a mujeres y jefas de hogar indígenas sin conectividad, limitando su acceso a la información y su derecho a la contraloría social.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Amenaza	Rigidez de horarios y centralización municipal.	Convocar a las entregas de paquetes en horario escolar y centralizar los canjes de tallas exclusivamente en sedes municipales.	Desvía la resolución de las incidencias territoriales y sobrecarga logísticamente a las oficinas de enlace educativo de cada municipio.	Penaliza económicamente a las madres de zonas rurales al obligarlas a pagar traslados imprevistos y desatender labores de cuidado no remuneradas.

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Conclusiones

El funcionamiento operativo del Programa S001 es **eficaz y oportuno** en su distribución territorial, cumpliendo con los plazos planificados para la entrega de bienes en los once municipios mediante el apoyo solidario de la estructura docente. Sin embargo, la **suficiencia de los recursos es parcial** debido a un déficit presupuestal inicial que obliga a la dependencia a utilizar artículos escolares remanentes para lograr la cobertura de la población objetivo. En cuanto a la **pertinencia**, si bien la logística de distribución responde adecuadamente al contexto territorial, los procesos de difusión y solicitud presentan limitaciones en zonas con marginación debido a la exigencia de utilizar plataformas tecnológicas.

Las **fortalezas principales** del diseño y los procesos incluyen una focalización poblacional progresiva fundamentada en registros estadísticos oficiales y un despliegue logístico universal que incorpora bienes inclusivos, como el uso de la prenda *short-falda*. Las **debilidades** del diseño radican en una definición del problema central fundamentada en la ausencia de apoyos y la debilidad metodológica para atender las barreras de movilidad estudiantil. Operativamente, la debilidad recae en la obsolescencia de los manuales institucionales (vigentes desde 2016), lo que provoca una ejecución basada en el conocimiento empírico del personal. En este entorno, los **procesos mejor consolidados son la producción, distribución y entrega de apoyos**, los cuales operan eficazmente apoyados por sistemas de información y la infraestructura física de los planteles educativos.

Las **propuestas de más alto valor** se enfocan en reestructurar la MIR para evaluar la retención escolar real y en oficializar el manual de

procedimientos específico de la intervención. Como **prioridades de mejora**, destaca asegurar la suficiencia presupuestal desde la programación original y elaborar una Estrategia de Cobertura multianual proyectada al año 2027. El **sentido estratégico** de estas recomendaciones es consolidar la transición de una ejecución logística empírica hacia una política pública estandarizada, institucionalizada y auditable que incida directamente en la retención estudiantil del nivel básico.

Los procesos operativos se implementan bajo un **enfoque de neutralidad universal que carece de una perspectiva de género** transversal, invisibilizando las vulnerabilidades de los hogares con jefatura femenina. Se identifican **barreras de acceso y asimetrías de información** derivadas de la falta de difusión en lengua maya y el uso exclusivo de portales web para el registro y las denuncias. Adicionalmente, las entregas en horarios escolares rígidos y la centralización municipal de los canjes generan **costos de traslado y cargas de cuidado no remunerado** que afectan de forma diferenciada a las madres de familia, mientras que el uso de padrones agregados impide visibilizar las brechas de participación entre mujeres y hombres.

Ficha técnica

Cuadro 5. Ficha técnica de la evaluación.

Concepto	Información
Nombre del despacho evaluador/persona física	Evaluare Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V.
Nombre de la persona coordinadora de la evaluación (despacho evaluador/persona física)	Eder Jesús Noda Ramírez
Nombres de las principales personas colaboradoras (despacho evaluador/persona física)	Adolfo Federico Herrera García Carmen Mireya Calderón González Luigi del Valle Arce José Carlos Meléndez Torres
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Secretaría de Educación.
Nombre de la persona titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Elda María Xix Euán
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 Secretaría de Secretaría de Educación de Quintana Roo*. Trabajo de campo de la Evaluación de Procesos.
- Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) e Instituto Aguascalentense de las Mujeres (IAM). (2008). *Manual Metodológico para la Transversalización de la Perspectiva de Género en el Marco del Modelo de Excelentia*. Gobierno Federal.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2023). *Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar 2023-2027*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *17 Padrón de beneficiarios 2025*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Árbol de Problemas del Pp S001*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Contratos de Adquisición SEQ-002, SEQ-003, SEQ-004, SEQ-005 y SEQ-006*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Cuantificación de poblaciones 2023, 2024, 2025*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Fichas de Indicadores (PP S001-Fichas)*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Formato MML-01-Definición del problema*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Formatos Evaluatorios Programáticos del SIPPRES*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Guía para Directoras y Directores. Programa Mochilas, útiles y uniformes escolares 2025-2026*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Información presupuestal evaluación Programas 2025*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Matriz de Indicadores para Resultados*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Número total de personas beneficiarias*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Programa: Mochilas Útiles y Uniformes Escolares*. Carpeta Financiera del Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2025). *Reglas de Operación del Programa mochilas, útiles y uniformes escolares*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación y Cultura. (2016). *Manual de Organización*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Educación y Cultura. (2016). *Manual de procedimientos*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Secretaría de Finanzas y Planeación. (2026). *Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Planeación*. 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. Plan eació n	1.1 Análisis del problema público y estructuración lógica	Construir el diagnóstico, estructurar el árbol de problemas, establecer los objetivos y elaborar la Matriz de Indicadores para Resultados, mediante mesas de trabajo conjuntas entre la unidad responsable, el área de planeación y el área de presupuesto.	Sí. Documentado en Análisis del Problema (Árbol de Problemas), Definición del Objetivo (Árbol de Objetivos), Reglas de Operación del Programa Mochilas, útiles y Uniformes escolares 2025, Lineamientos de Programación y Presupuestación del Estado de Quintana Roo para el Ejercicio Fiscal 2025 y Entrevista SEQ S001-Evaluare.
	1.2 Estimación demográfica y proyección de matrícula	Revisar el comportamiento histórico de la matrícula escolar, realizando un cruce con los registros de nueva infraestructura para ejecutar una proyección matemática ajustada por escuela, municipio, grado y sexo.	No. Documentado como registro en Cuantificación de poblaciones 2023, 2024, 2025, y en la Entrevista SEQ S001-Evaluare. Sin embargo, el Manual de Organización de la Secretaría de Educación y Cultura y el Manual de Procedimientos de la Secretaría de Educación y Cultura datan de 2016 y omiten el diseño de esta intervención, por lo que el proceso carece de formalización oficial.
	1.3 Definición técnica del contenido de los apoyos	Establecer los componentes de los paquetes diferenciados por nivel educativo y grado, fundamentando las decisiones en la suficiencia presupuestal interna, sin contar con un diagnóstico específico sobre necesidades físicas del alumnado.	Parcial. Documentado normativamente en las Reglas de Operación del Programa Mochilas, útiles y Uniformes escolares 2025, y sustentado en Entrevista SEQ S001-Evaluare. No existe un documento de diagnóstico técnico para los bienes.
	1.4 Presupuestación y Programación de metas operativas	Asignar el presupuesto por capítulo de gasto a cargo del área de presupuesto, procesando la estimación de metas para fijar techos financieros y elaborando el cronograma trimestral de entregas.	Sí. Documentado en el Programa: Mochilas, Útiles y Uniformes Escolares 2025-2026.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	1.5 Elaboración y validación de lineamientos rectores	Definir las normas operativas, a cargo del área jurídica, sometiéndolas a validación institucional y gestionando su publicación oficial en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Mochilas, útiles y Uniformes escolares 2025, y en Entrevista SEQ S001-Evaluare.
2. Difusión	2.1 Promoción institucional del periodo de captura de tallas	Diseñar y gestionar la publicación de materiales gráficos e informativos mediante el portal web oficial y redes sociales, comunicando a las familias los pasos y fechas para capturar la talla.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Mochilas, útiles y Uniformes escolares y en el Proceso de recepción, entrega y comprobación de apoyos escolares.
	2.2 Inclusión de leyenda normativa en materiales de promoción	Instruir la inserción obligatoria de la leyenda gubernamental sobre el uso de recursos públicos y la prohibición de uso electoral en todos los medios visuales, papelería y publicidad generada.	Sí. Documentado expresamente en las Reglas de Operación del Programa Mochilas, útiles y Uniformes escolares 2025.
	2.3 Difusión logística interna del calendario de distribución	Canalizar la información logística exclusivamente a través de la estructura educativa, comunicando fechas y organización desde las áreas centrales hacia los jefes de sector, supervisores y directores de escuela.	Sí. Documentado en Entrevista SEQ S001-Evaluare.
	2.4 Publicación de información sobre centros de atención	Generar el material digital y apoyo docente para informar a las familias sobre los horarios y ubicaciones geográficas de las oficinas de enlace municipal destinadas a realizar canjes de talla.	Sí. Documentado en el Proceso de recepción, entrega y comprobación de apoyos escolares y en Entrevista SEQ S001-Evaluare.
3. Solicitud de apoyos	3.1 Captación digital de información logística	Habilitar el portal "Padres en Línea" por el área de sistemas para el ingreso virtual y la captura del tallaje requerido, fungiendo estrictamente como mecanismo de recolección de variables logísticas, no como trámite de acceso.	Sí. Documentado en el Programa: Mochilas, Útiles y Uniformes Escolares 2025-2026 y en Entrevista SEQ S001-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	3.2 Asistencia técnica para el registro en zonas vulnerables	Prestar apoyo técnico presencial por personal docente adscrito a escuelas rurales o con rezago, facilitando el uso de equipos del plantel a familias sin internet para ingresar los datos en la plataforma.	Parcial. Referenciado como práctica operativa común en Entrevista SEQ S001-Evaluare; no se encuentra sustentado u obligado en manuales normativos.
	3.3 Estimación técnica de tallas faltantes	Consolidar los registros del portal en línea y aplicación de un cálculo algorítmico interno, basado en tallas estándar proporcionales a edades y grados, para solventar los requerimientos del alumnado que omitió realizar la captura.	Parcial. Referenciado como mecanismo interno de cálculo en Entrevista SEQ S001-Evaluare; no documentado formalmente en lineamientos.
4. Selección de personas beneficiarias	4.1 Aplicación de criterios de elegibilidad universales	Consultar la base de datos de control escolar para la identificación de niñas, niños y adolescentes con estatus de "inscrito y activo" en escuelas públicas, aplicando el apoyo de manera universal sin estudios socioeconómicos.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Mochilas, útiles y Uniformes escolares y en Entrevista SEQ S001-Evaluare.
	4.2 Integración formal del listado de población atendida	Compilar la información del sistema de control escolar para la estructuración de la base de datos oficial organizada por municipio, escuela, nivel, grado y sexo, asignando un folio por protección de datos.	Sí. Documentado en el Padrón de beneficiarios 2025 y corroborado en Entrevista SEQ S001-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
5. Producción o generación de apoyos	5.1 Determinación de calidades y pruebas de laboratorio	Elaborar los anexos técnicos con especificaciones de gramaje y material, así como la recepción de muestras físicas y la aplicación de pruebas técnicas (de laboratorio en telas) para garantizar su durabilidad.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Mochilas, útiles y Uniformes escolares 2025, y en Entrevista SEQ S001-Evaluare.
	5.2 Ejecución de licitaciones públicas nacionales	Coordinar la publicación de bases de licitación por parte de Servicios Educativos de Quintana Roo, realizando sesiones formales de aclaraciones, evaluaciones técnicas y emitiendo el fallo de adjudicación.	Sí. Documentado en el Programa: Mochilas, Útiles y Uniformes Escolares 2025-2026 y en Entrevista SEQ S001-Evaluare.
5. Producción o generación de apoyos	5.3 Formalización contractual de adquisiciones	Firmar y formalizar los contratos administrativos por el área jurídica con las empresas ganadoras, estipulando calendarios de entrega, montos, fianzas de anticipo y cláusulas de penalización ante faltas probadas.	Sí. Documentado en los instrumentos jurídicos (Contrato de Adquisición SEQ-003/LIC/ADQ/SEB/2025, Contrato de Adquisición CONTRATO SEQ-004/LIC/ADQ/SEB/2025, Contrato de Adquisición Contrato SEQ-005/LIC/ADQ/SEB/2025, Contrato de Adquisición Contrato SEQ-006/LIC/ADQ/SEB/2025, Contrato de Adquisición SEQ-002/LIC/ADQ/SEB/2025).
6. Distribución de apoyos	6.1 Definición y entrega de rutas logísticas	Presentar por parte del proveedor el calendario y las rutas de distribución a las escuelas, con un límite de cinco días hábiles posteriores a la firma del contrato.	Sí. Documentado en las cláusulas de "Plazos de entrega" de los Contratos de Adquisición SEQ-002, SEQ-003, SEQ-004, SEQ-005 y SEQ-006.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	6.2 Traslado territorial a los puntos de acopio	Trasladar los bienes debidamente empaquetados directamente a los centros educativos de los 11 municipios y a la Delegación CONAFE.	Sí. Documentado en la cláusula "Lugar y Condiciones de entrega" de los Contratos de Adquisición SEQ-002, SEQ-003, SEQ-004, SEQ-005 y SEQ-006.
	6.3 Recepción condicionada y primer candado de evidencia fotográfica	Recibir los apoyos por parte del director escolar, aplicando la prohibición estricta de recepcionar entregas parciales, y tomar la primera fotografía de evidencia del material entregado por el proveedor.	Parcial. Documentado en el Proceso de recepción, entrega y comprobación de apoyos escolares (considerado folleto no vinculante según entrevista) y referenciado en Entrevista SEQ S001-Evaluare.
7. Entrega de apoyos	7.1 Corte en sistema y generación de listados	Ingresar al "Sistema de Apoyos Escolares" por el directivo para ubicar la matrícula, ejecutar la función "Hacer corte" e imprimir el documento PDF oficial de la lista de alumnos.	Parcial. Referenciado en el documento visual Guía para Directoras y Directores. Programa Mochilas, útiles y uniformes escolares 2025-2026. Al no ser un manual oficial normado, la actividad depende del conocimiento empírico del personal docente. Entrevista SEQ S001-Evaluare.
	7.2 Convocatoria y otorgamiento físico de bienes	Convocar a padres, tutores o alumnos dentro de la jornada escolar para la entrega directa de los paquetes (mochila, útiles y uniformes según el nivel), recabando la firma autógrafa en el listado impreso.	Parcial. Referenciado en el Proceso de recepción, entrega y comprobación de apoyos escolares. De acuerdo con la Entrevista SEQ S001-Evaluare, es un material informativo que no está regulado jurídicamente por las reglas de operación del Programa.
7. Entrega de apoyos	7.3 Captura del segundo candado de evidencia fotográfica	Tomar la segunda fotografía de evidencia, la cual consiste en una toma grupal o panorámica de los alumnos o tutores con los apoyos escolares ya recibidos.	Parcial. Documentado en el Proceso de recepción, entrega y comprobación de apoyos escolares y confirmado en Entrevista SEQ S001-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	8.1 Monitoreo periódico del avance de indicadores (SIPPRES)	Capturar los datos operativos y consolidados finales de entrega en la plataforma SIPPRES para el cálculo de los porcentajes de avance de metas trimestrales y la emisión de los formatos oficiales de semaforización.	Sí. Documentado en el documento denominado "Formatos Evaluatorios Programáticos" del SIPPRES y referenciado en Entrevista SEQ S001-Evaluare.
	8.2 Consolidación del informe final y comprobación de gasto	Integrar los expedientes físicos y digitales en un repositorio comprobatorio gestionado por la Unidad Responsable para la emisión de los informes de cierre y justificación legal ante las entidades de auditoría estatal.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Mochilas, útiles y Uniformes escolares 2025, y en Entrevista SEQ S001-Evaluare.
9. Control interno	9.1 Recopilación de documentación probatoria de entrega	Recopilar las firmas en listas oficiales, elaborar las actas administrativas de cierre certificando los bienes recibidos y recopilar fotografías grupales como medio principal de comprobación física.	Parcial. Referenciado en el documento "Proceso de recepción, entrega y comprobación de apoyos escolares". Su ejecución carece de estandarización oficial al tratarse de un folleto no regulado (Entrevista SEQ S001-Evaluare).
	9.2 Digitalización y cierre en el sistema de seguimiento	Capturar los datos logísticos de cierre en la plataforma digital y escaneo de las actas firmadas por parte de los responsables escolares, subiendo los archivos al sistema informático interno.	Parcial. Mismo caso que el subproceso anterior; guiado por un folleto informativo que funge como apoyo visual, sin estar formalizado en un manual de procedimientos institucional. Entrevista SEQ S001-Evaluare.
9. Control interno	9.1 Recopilación de documentación probatoria de entrega	Registrar en el apartado "Nuevos alumnos" a los estudiantes de nuevo ingreso ajenos al listado original, imprimiendo la "Solicitud de apoyos por incremento" institucional y acudiendo a los centros de enlace.	Parcial. Referenciado operativamente en la Guía para Directoras y Directores. Programa Mochilas, útiles y uniformes escolares 2025-2026, careciendo de un manual de procedimientos formal. Entrevista SEQ S001-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	9.4 Concentración y redistribución de bienes excedentes	Recepcionar , catalogar en sistema y resguardar los remanentes por parte de las coordinaciones municipales, gestionando su redistribución inmediata para solventar incidencias de mermas o errores de talla.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Mochilas, útiles y Uniformes escolares 2025 y en Entrevista SEQ S001-Evaluare.
	9.5 Recepción y canalización de quejas y denuncias	Canalizar las denuncias o quejas relacionadas con el mal uso o condicionamiento del apoyo universal directamente ante el Órgano Interno de Control o mediante la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Mochilas, útiles y Uniformes escolares 2025.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
1. Descripción de Componentes e Involucrados: ¿Se encuentra definida la secuencia de actividades, componentes y actores responsables del proceso?	Todos los procesos del MGP	Sí. La secuencia de actividades, componentes y actores involucrados se encuentra plenamente definida en instrumentos como el listado de unidades responsables. Asimismo, el material gráfico de difusión delimita con precisión el rol de los proveedores, directores de plantel, padres de familia y enlaces para la etapa de entrega.
2. Consistencia con Indicadores: ¿Existe una consistencia clara entre la operación real del proceso y los indicadores de gestión de la MIR?	Planeación y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	No. Existe una desconexión entre la operación real y las métricas de evaluación, ya que las fichas técnicas de la MIR a nivel Componente y Actividades se concentran exclusivamente en medir el volumen de distribución física de los bienes. Este diseño no permite un verdadero monitoreo del desempeño ni de la eficiencia de los procesos operativos del Programa.
3. Límites de Procesos: ¿Se encuentran delimitadas las entradas, salidas y puntos de articulación de este proceso con los precedentes y subsecuentes?	Todos los procesos del MGP	Parcial. Se documenta un vacío normativo de origen, puesto que el Manual de Procedimientos y el Manual de Organización vigentes datan de agosto de 2016 y omiten el diseño logístico de esta intervención. Actualmente, la dependencia opera sus actividades bajo el conocimiento empírico del personal mientras se concluye la validación del esquema operativo ante el Comité de Control y Desarrollo Institucional.

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
4a. Insumo - Tiempo: ¿El tiempo real de ejecución del proceso es el adecuado y se apega a la planificación oficial del Programa?	Producción, Solicitud y Entrega	Sí. El Programa establece plazos contractuales claros y obligatorios para la distribución, fijando fechas de entrega en los planteles entre el 18 de agosto y el 18 de octubre de 2025. Para garantizar el cumplimiento del tiempo, se establecen penas convencionales del dos por ciento por cada día de atraso. Además, la liberación del pago en parcialidades está condicionada a la presentación oportuna de las actas de entrega generadas en las escuelas.
4b. Insumo - Personal: ¿El personal operativo es suficiente en cantidad, cuenta con el perfil técnico idóneo y recibe capacitación continua?	Producción, Solicitud y Entrega	Sí. La intervención logra superar la carencia de una plantilla operativa de campo propia mediante la integración estratégica del personal docente. Las maestras y maestros fungen como apoyos solidarios para asesorar a las familias de zonas rurales y atenuar las brechas digitales en la captura territorial de tallas.
4c. Insumo - Financiero: ¿Los recursos financieros asignados al proceso son suficientes, oportunos y se ejercen con transparencia?	Producción, Solicitud y Entrega	Parcial. Se identifica un déficit presupuestal inicial, dado que la asignación original de recursos no es suficiente para adquirir bienes de primera mano para la totalidad de la matrícula escolar proyectada. Para lograr sostener la cobertura universal del Programa, la dependencia se ve forzada a solventar la falta de presupuesto utilizando sistemáticamente los remanentes físicos de ciclos escolares anteriores.
4d. Insumo - Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura física y el equipamiento tecnológico adecuado para operar el proceso sin contratiempos?	Producción, Solicitud, Distribución y Entrega	Sí. El Programa se apoya en infraestructura tecnológica pertinente, habilitando el portal "Padres en línea" para el registro logístico digital de las tallas. Paralelamente, se previenen los cuellos de botella implementando el Sistema de Seguimiento de Apoyos Escolares, el cual permite a los directores descargar listados, documentar excedentes y subir sus evidencias desde cada centro de trabajo.

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
5. Articulación de Productos: ¿Las salidas o productos de este proceso sirven directamente como insumos funcionales para el proceso subsecuente?	Todos los procesos del MGP	Sí. Existen candados de calidad estrictos para asegurar que la producción articule correctamente con la entrega subsecuente. El Programa exige a las empresas la exhibición de garantías por vicios ocultos equivalentes al diez por ciento del monto total. Adicionalmente, se emitió la orden expresa hacia los directivos de prohibir la recepción de entregas parciales o incompletas en las escuelas.
6. Sistemas de Información: ¿Los sistemas de información del proceso funcionan como fuentes de monitoreo eficientes y están integrados de manera centralizada?	Todos los procesos del MGP	Sí. Los sistemas de información funcionan de forma eficiente para la recolección y trazabilidad de los procesos. Los avances de cobertura logística son semaforizados de manera oportuna en la plataforma gubernamental SIPPRES. A nivel interno, el acervo de actas firmadas y material fotográfico de cada escuela se consolida centralizadamente en el sistema administrado por el área de comunicaciones.
7. Coordinación Institucional: ¿Existe una coordinación formal y efectiva entre los actores, dependencias o niveles de gobierno involucrados?	Todos los procesos del MGP	Sí. La viabilidad administrativa del proceso logístico se sustenta en una coordinación interinstitucional formalizada. El Reglamento Interior faculta expresamente a la Secretaría de Educación para apoyarse en la estructura de los Servicios Educativos de Quintana Roo. Esta articulación permitió suscribir un acuerdo de colaboración para delegar el procedimiento de licitación ante la carencia de un comité de compras propio.

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
8. Pertinencia: ¿El proceso es pertinente y responde adecuadamente al contexto socioeconómico y territorial en el que opera?	Todos los procesos del MGP	Parcial. El esquema distributivo resulta altamente pertinente para la realidad territorial de los hogares atendidos. Las estipulaciones contractuales de las adquisiciones fuerzan legalmente a los proveedores a estructurar rutas directas hacia cada una de las escuelas en los once municipios. Esta disposición elimina los obstáculos geográficos y los costos de transporte que tendrían que absorber las familias de zonas vulnerables para recoger los bienes.
9. Importancia Estratégica: Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.	Todos los procesos del MGP	Sí. La ejecución operativa del Programa constituye un soporte estratégico esencial para las metas del estado. El Plan Sectorial de Educación estipula como prioridad directa el incremento de la eficiencia terminal. El Formato MML-01 y el Árbol de Problemas fundamentan la hipótesis de que la falta de recursos económicos es un causante del abandono, haciendo crítica la entrega de estos paquetes escolares para retener al alumnado.
10. Satisfacción de personas beneficiarias: ¿El Programa cuenta con mecanismos vigentes y sistemáticos para evaluar la satisfacción de la población beneficiaria respecto a este proceso?	Solicitud, Distribución, Entrega y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	No. El Programa evidencia una ausencia absoluta de instrumentos sistemáticos vigentes, como encuestas, para compilar la retroalimentación directa de los tutores o alumnos respecto a la calidad o pertinencia de los materiales entregados. Al no poseer evaluaciones de satisfacción ciudadana, las inconformidades deben canalizarse genéricamente al portal anticorrupción (SABGO) del gobierno estatal.

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
11. Cuellos de botella: ¿Se identifican obstáculos logísticos, estructurales o cuellos de botella que limiten la fluidez en la operación del proceso?	Todos los procesos del MGP	Sí. Se identifican obstáculos logísticos y estructurales que limitan la fluidez del Programa. Desde la Planeación y Producción, el déficit presupuestal representa un cuello de botella primario que fuerza a la dependencia a depender de remanentes de años anteriores para alcanzar su cobertura (Secretaría de Educación de Quintana Roo [SEQ], 2025). Durante la Difusión y Solicitud, la brecha digital en zonas marginadas y la falta de materiales en lengua maya, representa un riesgo que podría derivar en la ralentización del registro de tallas. En la fase de Distribución, los retrasos operativos no derivan de los proveedores, sino de factores externos incontrolables como contingencias climáticas o el cierre de carreteras por obras públicas documentadas en la Entrevista Pp S001.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa

Elemento de valoración	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
1. Normatividad: Identificación de documentos que normen los procesos.	Suficiente	2	El Programa se rige por las <i>Reglas de Operación del Programa Mochilas, Útiles y Uniformes Escolares 2025</i> . Sin embargo, se documenta que los manuales rectores institucionales como el <i>Manual de Organización</i> y el <i>Manual de procedimientos</i> datan de 2016.
2. Conocimiento: Si son del conocimiento de todas las personas operadoras de los procesos documentados.	Eficiencia	3	El personal operativo demostró tener conocimiento preciso de las fases que les corresponde operar, sin embargo, la falta de un manual oficializado específico provoca que las etapas críticas dependan del conocimiento empírico del personal operativo, generando un riesgo ante cambios de personal.
3. Estandarización: Si los procesos están estandarizados, es decir, si son utilizados por todas las instancias ejecutoras.	Eficiencia	3	Aunque el uso de plataformas tecnológicas centralizadas homologa la actuación de los directores en la entrega de bienes, los procesos sustantivos del Programa no cuentan con una estandarización oficial documentada. Las decisiones operativas carecen de manuales o guías formales, y las instrucciones de distribución territorial se basan en un folleto informativo que no está regulado jurídicamente por las Reglas de Operación del Programa Mochilas, Útiles y Uniformes Escolares 2025.
4. Monitoreo: Si se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores.	Oportuno	2	La gestión logística se monitorea y semaforiza mediante los reportes trimestrales <i>Formato Evaluatorio Programático del SIPPRES</i> . No obstante, el monitoreo estratégico es deficiente, ya que los indicadores establecidos en la MIR no reflejan la operación del Programa.

Elemento de valoración	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
5. Mejora Continua: Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	Pertinente	2	El Programa no cuenta de mecanismos formales y sistemáticos para garantizar la mejora continua. No existen encuestas para evaluar el nivel de satisfacción ciudadana, limitándose a canalizar genéricamente cualquier inconformidad al portal de la SABGO, lo que priva a los operadores de retroalimentación directa. Si bien el Programa carece de encuestas ciudadanas propias, su mecanismo de mejora continua se sostiene institucionalmente a través del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). De acuerdo con el <i>Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Planeación</i> (SEFIPLAN, 2026), el Programa está sujeto a evaluaciones externas para la identificación e implementación sistemática de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), lo que obliga a la dependencia a perfeccionar su gestión operativa.
6. Medios de Verificación: Áreas de mejora en los medios de verificación de los indicadores que integran la MIR.	Pertinente	2	Los instrumentos comprobatorios presentan vacíos analíticos críticos. Tanto las <i>Fichas de indicadores</i> como el <i>Padrón de beneficiarios 2025</i> capturan y miden la información de manera agregada bajo la unidad "121-Estudiente", omitiendo el registro nominal y la exigencia normativa de la desagregación estadística por sexo.
Total		14	Este resultado evidencia que, aunque la operación territorial reporta fortalezas mediante el uso de plataformas tecnológicas centralizadas, el Programa trabaja con un vacío normativo al carecer de manuales oficiales y estandarizados que guíen sus funciones. Asimismo, el esquema de evaluación presenta áreas de oportunidad críticas, ya que carece de mecanismos para medir la satisfacción ciudadana y sus indicadores institucionales no permiten un monitoreo estratégico adecuado del desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Matriz de análisis de género

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
1. Plan eación	Base: ¿El Programa considera brechas de género en su diagnóstico?	Parcial	Variable: Sexo (No) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: El diagnóstico y el Árbol de Problemas omiten la identificación de brechas de género en el diagnóstico, asumiendo un enfoque de atención universal que no visibiliza diferencias estructurales previas. Recomendación: Integrar un diagnóstico empírico con enfoque de género que analice las barreras específicas en el acceso a la educación básica para justificar la política de equidad.
1. Plan eación	Adicional: En el diseño del Programa, ¿se contemplan lineamientos o mecanismos de coordinación interinstitucional para promover los derechos de las mujeres y la prevención de la violencia de género entre la población beneficiaria?	No	Variable: Sexo (No) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: El diseño operativo documentado se enfoca exclusivamente en la logística de adquisición y distribución de los bienes materiales, careciendo de mecanismos de prevención de violencia de género. Recomendación: Articular en los documentos normativos un mecanismo de coordinación con instituciones como el Instituto Quintanarroense de la Mujer, aprovechando la entrega masiva para difundir los derechos de las mujeres.
2. Difusión	Base: ¿La difusión llega de igual forma a mujeres y hombres?	Parcial	Variable: Sexo / territorio (Parcial) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: La difusión de las fechas de captura se focaliza en el portal web y redes sociales (Reglas de Operación), lo que genera asimetrías de información para poblaciones rurales o sin conectividad. Recomendación: Diversificar los canales de difusión utilizando vías alternativas impresas en los planteles escolares que resulten accesibles para las mujeres de zonas vulnerables.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
2. Difusión	Adicional: ¿De qué manera se asegura que las convocatorias y avisos lleguen de forma efectiva a mujeres jefas de familia en zonas rurales o indígenas sin acceso a las plataformas oficiales o redes sociales?	Parcial	Variable: Sexo / territorio (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: La intervención carece de materiales informativos o folletos traducidos a la lengua maya para garantizar que los lineamientos lleguen efectivamente a toda la población indígena. Recomendación: Incorporar la traducción obligatoria de los materiales de promoción y difusión logística a las lenguas indígenas predominantes en las zonas de atención.
3. Solidario	Base: ¿Los requisitos limitan el acceso de mujeres?	No	Variable: Tiempo / cuidados (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Los requisitos son de carácter universal (estar inscrito en escuelas públicas del estado) y no exigen procesos burocráticos ni documentales que sesguen el acceso de las mujeres o niñas. Recomendación: Mantener la política de acceso universal simplificado que evita requerimientos que puedan excluir a mujeres en condición de vulnerabilidad.
3. Solidario	Adicional: Durante el registro de tallas, ¿se han identificado barreras de tiempo o tecnológicas que afecten de manera desproporcionada a las mujeres solicitantes para completar su registro?	Parcial	Variable: Tiempo / cuidados (Sí) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: El uso obligatorio del portal "Padres en Línea" representa una barrera tecnológica; si bien los docentes auxilian en campo a quienes no tienen conectividad, esta práctica es empírica y no está oficializada. Recomendación: Formalizar normativamente dentro del manual de procedimientos el esquema de apoyo presencial por parte del personal docente, para garantizar el registro de jefas de hogar sin habilidades digitales.

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: Los criterios de elegibilidad aplican de forma universal y automática mediante el estatus de inscripción en el sistema educativo, lo que elimina el riesgo de sesgos de género en la selección. Recomendación: Conservar el mecanismo de focalización automatizada mediante la base de datos de control escolar, para evitar la discrecionalidad en la selección de los apoyos.
4. Selección de personas Beneficiarios	Adicional: ¿El sistema de información del Padrón Único de Beneficiarios cuenta con los parámetros necesarios para emitir reportes automatizados que desagreguen el flujo de personas validando variables de género?	Parcial	Variable: Sexo (No) Fuente: Bases de datos (Sí)	Hallazgo: El "Padrón de Beneficiarios 2025" captura únicamente las cifras agregadas por plantel y municipio, omitiendo registrar nominalmente a las personas y su sexo. Recomendación: Modificar la estructura del Padrón de Beneficiarios para instituir la obligatoriedad de captura de registros nominales que incluyan la variable de sexo.
5. Producción de los Apoyos	Base: ¿Los bienes o apoyos responden a necesidades diferenciadas?	Parcial	Variable: Tipo de apoyo (Parcial) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: El contenido de útiles y mochilas se define operativamente por suficiencia presupuestal; sin embargo, en los uniformes sí se atiende una necesidad diferenciada al incluir el diseño de "short-falda" para mayor comodidad de las niñas. Recomendación: Elaborar un estudio o diagnóstico técnico formal que sustente la elección de todos los bienes (incluyendo útiles y mochilas), garantizando que su peso y características respondan a necesidades ergonómicas diferenciadas.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
5. Producción de los Apoyos	Adicional: ¿La composición de los paquetes escolares fue diseñada contemplando necesidades físicas diferenciadas para las niñas y los niños, o el paquete es genérico para toda la población?	Parcial	Variable: Tipo de apoyo (Parcial) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: Aunque el uniforme presenta un avance en perspectiva de género, el resto del paquete escolar es genérico de acuerdo al grado y no contempla diagnósticos sobre requerimientos físicos o de desarrollo diferenciados. Recomendación: Someter el anexo técnico de adquisiciones a una validación con perspectiva de ergonomía infantil y de género, previo al proceso de licitación pública.
6. Distribución de Apoyos	Base: ¿La logística de traslado afecta más a las mujeres?	Parcial	Variable: Ubicación (Parcial) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: El traslado masivo inicial a los planteles elimina los gastos de movilidad. Sin embargo, para los canjes por errores de talla, las madres deben trasladarse con sus propios recursos hacia las sedes de enlace municipal. Recomendación: Instituir mecanismos logísticos itinerantes que faciliten la gestión de canjes de tallas directamente en las escuelas, evitando costos de traslado a las jefas de hogar.
6. Distribución de Apoyos	Adicional: Al definir la logística territorial para atender incidencias, ¿qué estrategias se implementan para mitigar las asimetrías de traslado que enfrentan las mujeres en zonas rurales marginadas?	No	Variable: Ubicación (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: La dependencia carece de protocolos logísticos documentados para acercar los centros de canje a comunidades alejadas, dejando a las madres de zonas rurales con la carga del desplazamiento. Recomendación: Habilitar un canal de redistribución de remanentes apoyado en los supervisores de zona o docentes rurales, para solventar las incidencias territoriales sin afectar la economía de las madres de familia.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
7. Entrega de Apoyos	Base: ¿Los horarios de entrega dificultan el acceso?	Parcial	Variable: Tiempo (Parcial) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: El protocolo exige la convocatoria para la entrega y la firma autógrafa estrictamente dentro de los horarios de la jornada escolar, situación que puede contraponerse con los horarios laborales de las tutoras. Recomendación: Emitir directrices operativas que faculden a las direcciones escolares a ofrecer esquemas de horarios extendidos o escalonados para la recepción de los paquetes escolares.
7. Entrega de Apoyos	Adicional: Tomando en cuenta las cargas de cuidado no remuneradas que asumen las mujeres jefas de hogar, ¿se han implementado horarios flexibles, filas preferenciales o protocolos ágiles en las mesas de atención para evitar que el tiempo de espera afecte sus responsabilidades?	No	Variable: Tiempo / cuidados (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: La guía para directivos omite integrar protocolos de filas preferenciales, horarios flexibles o mecanismos de agilización para madres de familia trabajadoras o con sobrecarga de cuidados. Recomendación: Incorporar en el manual de procedimientos de entrega una política de trato preferencial y agilidad administrativa para jefas de familia y mujeres embarazadas durante los eventos de distribución en planteles.
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de	Base: ¿Se monitorea y evalúa el Programa con datos desagregados por sexo?	No	Variable: Indicadores MIR (No) Fuente: MIR (Sí)	Hallazgo: Las Fichas Técnicas de Indicadores de la MIR miden las metas operativas de forma agregada utilizando la unidad "121-Estudiente", sin obligar la desagregación estadística entre hombres y mujeres. Recomendación: Actualizar las fichas técnicas de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) para establecer el desglose por sexo como un requisito ineludible en el reporte de la cobertura.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
apoyos				
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	Adicional: Ante casos de incidencias operativas (tallas incorrectas o insumos faltantes), ¿cuál es el protocolo operativo para registrar estas incidencias cruzadas por variables de género y evaluar su resolución?	No	Variable: Indicadores MIR / Bases de datos (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: El Sistema de Seguimiento de Apoyos captura las quejas e incidencias operativas y mermas únicamente en volúmenes agregados, imposibilitando auditar si las deficiencias logísticas afectaron más a niñas o a niños. Recomendación: Modificar los campos del Sistema de Seguimiento interno para registrar nominalmente las incidencias físicas cruzadas por género, permitiendo auditar la equidad en la reposición de los bienes escolares.
9. Control Interno	Base: ¿Los mecanismos para interponer quejas y denuncias son accesibles para las mujeres en zonas vulnerables y permiten identificar casos de discriminación?	Parcial	Variable: Brecha digital / Acceso (Parcial) Fuente: Entrevistas y ROP (Sí)	Hallazgo: Las quejas y denuncias ciudadanas se canalizan de manera exclusiva a través de una plataforma digital, correspondiente al portal de la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno estatal. Se identifica una barrera de acceso para las madres y tutoras en comunidades rurales o sin conectividad, dificultando su derecho a reportar irregularidades. Recomendación: Diversificar los medios de denuncia habilitando buzones físicos en los planteles educativos y

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
				proporcionando números telefónicos gratuitos en los materiales de difusión, asegurando que las madres de familia (y en general la población beneficiada) puedan ejercer la contraloría social sin depender del acceso a internet.
9. Control Interno	Adicional: ¿Existen supervisiones de control interno orientadas a vigilar y evitar que la entrega del apoyo sea condicionada a la exigencia de cargas de cuidado no remuneradas (como labores de limpieza escolar) hacia las madres de familia?	No	Variable: Tiempo / Cuidados (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: La dependencia carece de mecanismos formales o supervisiones aleatorias físicas por parte del Órgano Interno de Control para vigilar malas prácticas o condicionamientos discriminatorios durante las entregas o en los centros de canje. Durante las entrevistas, las autoridades declararon que, ante irregularidades en los planteles, estas se delegan por considerarlas un "problema de control interno en el centro educativo" y no del procedimiento del Programa. Recomendación: Formalizar un protocolo de supervisión aleatoria presencial ejecutado por la unidad responsable del Programa en coordinación con el Órgano Interno de Control de la dependencia, en los puntos de canje y planteles, con el propósito de identificar, y en su caso, sancionar prácticas discriminatorias o condicionamientos a cambio de los paquetes escolares.

Fuente: Elaboración propia.

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

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria?	Análisis
1. Diagnóstico con Enfoque de Género: El diagnóstico o documento de diseño identifica cuantitativa y cualitativamente las brechas de género específicas del sector que el Programa busca reducir.	No	El diagnóstico estructurado en el documento <i>Formato MML-01</i> y el <i>Árbol de Problemas</i> omite la identificación de brechas de género. La intervención se fundamenta bajo un esquema de atención universal ("niñas, niños y adolescentes") basado exclusivamente en la carencia agregada de recursos económicos en los hogares, invisibilizando desde la planeación las barreras o vulnerabilidades diferenciadas que enfrentan las jefaturas de hogar femeninas.
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.	No	El documento oficial <i>17 Padrón de beneficiarios 2025</i> documenta únicamente cifras numéricas agregadas por plantel y municipio (bajo columnas generales como "TOTAL ALUMNOS"), omitiendo el registro nominal de las personas atendidas. Aunque logísticamente se contabilizan los kits de uniformes para niño y niña, la base de datos institucional del Programa no permite automatizar reportes para auditar nominalmente a la población beneficiada cruzando la variable de sexo.
3. Acciones Afirmativas u Operación Inclusiva: Existen criterios formales en las Reglas de Operación (ROP) o lineamientos (como puntajes extra, cuotas de género o facilidades de horario) para favorecer el acceso y permanencia de las mujeres.	No	Las <i>Reglas de Operación del Programa Mochilas, Útiles y Uniformes Escolares 2025</i> , establecen criterios de elegibilidad y requisitos estrictamente universales (estar inscrito y activo en escuelas públicas). El andamiaje normativo carece por completo de lineamientos formales, cuotas, atención preferencial o mecanismos de flexibilidad de horarios que permitan mitigar las barreras de tiempo, traslado y cargas de cuidado no remuneradas que asumen las madres y tutoras durante el proceso de solicitud, entrega y cambios de talla.

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria?	Análisis
4. Indicadores de Género en la MIR: Existen indicadores de Propósito o Componente en la MIR que miden el impacto del Programa en la reducción de brechas de género o, al menos, reportan metas desagregadas por sexo.	No	Las fichas técnicas de indicadores oficiales evidencian una ceguera métrica en todos sus niveles. Tanto los indicadores de Fin y Propósito, como los de Componente y Actividades, miden sus metas operativas utilizando de forma agregada la unidad de medida "121 - Estudiante" (o bien, "226 - Porcentaje"). En ningún nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados se exige u obliga la desagregación estadística por sexo, imposibilitando evaluar el impacto equitativo del Programa.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Guion de entrevista

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.

Preguntas adicionales

En el diseño técnico de los paquetes de uniformes, ¿se involucró a la Unidad de Igualdad de Género para garantizar que la asignación de prendas (ej. obligatoriedad de faldas vs. uso de short/pantalón para niñas) no refuerce estereotipos de género y permita su libre movilidad y comodidad en el espacio escolar?

Difusión

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

Aspectos a valorar en el proceso

Identificar actores intervinientes en la comunicación del Programa.

Existencia de una estrategia de comunicación del Programa documentada. En caso afirmativo, pedir describirla.

Distinguir si la estrategia de comunicación del Programa (documentada o no) es adecuada.

Determinar los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes en función del público al que van dirigidos.

Preguntas adicionales

Considerando que las Reglas de Operación establecen la difusión mediante el portal web, redes sociales y la estructura escolar, ¿qué acciones operativas o materiales (por ejemplo, infografías en lengua maya o perifoneo) se coordinan para garantizar que las madres de familia y cuidadoras en comunidades indígenas rurales reciban oportunamente la información sobre las fechas de entrega y ubicación de los "Centros de Canje", ¿sin que la brecha digital represente una barrera de exclusión?

Solicitud de apoyos

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

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 ONU⁶:

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

Preguntas adicionales específicas

La logística de los "Centros de Canje" a nivel municipal resulta crítica. ¿Qué plataforma o bitácora de control utilizan diariamente para registrar los cambios de tallas de uniformes sin afectar o desfasar el inventario de la bodega central, y cómo solventan el desabasto de tallas atípicas en estos puntos?

Para tramitar físicamente el documento de "Solicitud por incremento de matrícula", ¿los directores de planteles rurales o alejados deben trasladarse a las oficinas municipales, o el SICEEB permite una gestión 100% digital que no suponga una carga burocrática y de gasto de traslado extra para los docentes?

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?

Preguntas adicionales específicas

Dado que la focalización es universal mediante la Estadística 911, ¿se realiza algún cruce de datos o minería de la matrícula para identificar si existen brechas de género en la inscripción inicial (niñas vs. niños) en zonas rurales o indígenas, garantizando que el diseño del Programa no invisibilice una exclusión previa?

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.

Preguntas adicionales específicas

Respecto a los contratos consolidados con los proveedores, ¿qué mecanismos físicos y operativos de control de calidad implementa la Dirección de Recursos Materiales al recibir los embarques masivos, y cuál

es el cuello de botella cuando se requiere rechazar o reponer lotes defectuosos a pocos días del inicio del ciclo escolar??

Distribución de apoyos

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

Aspectos a valorar en el proceso

Identificar si existen especificaciones (Programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se deben trasladar los bienes para asegurar su adecuada recepción en el punto de destino (planteles). Reconocer si son adecuadas estas especificaciones respecto a normas o lineamientos existentes.

Referenciar si la logística de distribución se actualiza de manera periódica.

Reconocer si en el diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el Programa.

Preguntas adicionales específicas

Sabiendo que la distribución incluye escuelas de difícil acceso (como CONAFE y telesecundarias rurales), ¿cuáles son los principales cuellos de botella logísticos para el traslado seguro desde las bodegas

regionales hasta los directores de plantel, y cuentan con el parque vehicular y combustible suficientes para cumplir las rutas?

Entrega de apoyos

El evaluador explica el concepto de proceso de entrega de apoyos a la población 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 e infraestructura; así como los sistemas informáticos empleados.

Aspectos a valorar en el proceso

Distinguir si los bienes o servicios del Programa son proporcionados conforme a las especificaciones y de manera oportuna a los destinatarios finales.

Describir si los puntos de entrega de los bienes son cercanos a las personas beneficiarias que atienden y si son de fácil acceso. ¿Se considera que son suficientes y por qué?

Preguntas adicionales específicas

En el Sistema de Control (SICEEB), los directores reportan la entrega y las incidencias. Informáticamente y en campo, ¿cuál es el tiempo de respuesta y el protocolo de reabastecimiento real cuando un director ingresa una "Solicitud de apoyos por incremento de matrícula" una vez que el ciclo ya inició?

Durante la entrega física de los paquetes en los planteles, ¿se ha identificado o evaluado si los horarios y días de entrega imponen cargas de tiempo excesivas para las madres de familia y cuidadoras, especialmente en zonas que presentan altas asimetrías de movilidad territorial o deficiencia de transporte?

En la operación real dentro de los planteles educativos, ¿existen reportes o se ha detectado que la entrega de los apoyos escolares sea condicionada a la participación no remunerada de las madres de familia en labores de limpieza, mantenimiento o comités escolares, generando una carga de trabajo (cuidados) adicional para ellas?

Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos

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

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.

Preguntas adicionales específicas

El procedimiento exige la recolección de firmas, acuses impresos y dos fotografías de evidencia (individual y grupal). En gabinete, ¿cómo realiza la Dirección del Programa la depuración, validación y consolidación de este volumen masivo de evidencia física y digital (casi 300 mil expedientes) para no incurrir en subejercicios o duplicidades en las auditorías?

Los indicadores actuales de la MIR (como la Tasa de Variación o el Porcentaje de estudiantes beneficiados) miden metas globales. ¿El sistema informático de la SEyC permite desagregar la cobertura y el egreso por sexo, a fin de monitorear si el Programa está logrando un impacto igualitario en la retención escolar entre niñas y niños?

Control interno

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

Aspectos a valorar en el proceso

Conocer si el Programa cuenta con los mecanismos para verificar que los componentes o entregables se otorguen de acuerdo con lo establecido en la normativa específica y lleguen a la población que deba ser beneficiada.

¿Estos mecanismos son adecuados?

Existencia, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de componentes o entregables. ¿Este documento es adecuado? ¿Los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del Programa?

Existencia de procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los

beneficiarios o destinatarios de los componentes o entregables del Programa. (cuando aplique).

Preguntas adicionales específicas

Considerando el volumen masivo de distribución (más de 287 mil beneficiarios), ¿qué cruces de información o supervisiones aleatorias físicas realiza la Dirección de Métodos y Sistemas de Control Interno en los "Centros de Canje" para vigilar que no existan malas prácticas operativas o trato discriminatorio hacia las familias al solicitar un cambio de talla?