



QUINTANA
ROO UNIDOS PARA
TRANSFORMAR
2022 | 2027

IESSOL
INSTITUTO DE ECONOMÍA
SOCIAL Y SOLIDARIA DEL ESTADO
DE QUINTANA ROO

ev//ALUare
expertos en políticas públicas



Informe final de Evaluación de Procesos del
Programa Presupuestario del Ejercicio Fiscal
2025, S002 **Artesanas del Bienestar del**
Instituto de Economía Social y Solidaria

Programa Anual de Evaluación 2026

GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO
INSTITUTO DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

Directorio:

Irazú Marisol Saraia May

Directora General del Instituto de Economía Social y Solidaria

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, S002 – Artesanas del bienestar del Instituto de Economía
Social y Solidaria**

Elaboró:

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

Eder Jesús Noda Ramírez

Coordinador de la Evaluación

Piedad Munguía Villeda

Selena Marian Sánchez González

Equipo Evaluador

Chetumal, Quintana Roo – Julio 2026

Índice

Resumen Ejecutivo	4
Introducción	8
Objetivos	10
Objetivo general	10
Objetivos Específicos	10
Alcance	12
Metodología	13
Evaluación de procesos	21
I. Ficha identificativa del Programa presupuestario	21
II. Descripción del Programa presupuestario	22
III. Análisis del diseño del Pp	27
IV. Identificación y análisis de procesos	90
V. Matriz de análisis de género	124
VI. Hallazgos y resultados	135
VII. Análisis FODA	156
VIII. Conclusiones	162
Ficha técnica	165
Referencias	166
Anexos	169
Anexo 1. Cédula de Valoración Operativa	169
Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa	180
Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa	184
Anexo 4. Matriz de análisis de género	187
Anexo 5. Cédula de valoración de madurez en materia de género	195
Anexo 6. Guion de entrevista	197

Resumen Ejecutivo

El Programa Presupuestario S002 Artesanas del Bienestar, operado por el Instituto de Economía Social y Solidaria del Estado de Quintana Roo, atiende a personas artesanas mayores de 18 años pertenecientes a comunidades mayas en situación de pobreza. Su población objetivo comprende hasta 400 grupos sociales o sociedades cooperativas, equivalentes a 4,000 personas artesanas, preferentemente ubicadas en Zonas de Atención Prioritaria de los once municipios del estado. En 2025 contó con un presupuesto autorizado de 20 millones 440 mil pesos y otorgó paquetes artesanales, kits de insumos, capacitación técnica y apoyos para promoción comercial, con atención prioritaria en Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos, Bacalar, Lázaro Cárdenas y Tulum.

La intervención busca atender las limitadas capacidades productivas y comerciales, el acceso insuficiente a insumos, la escasa capacitación y las reducidas oportunidades de promoción y comercialización que afectan los ingresos, la continuidad de la actividad artesanal y la preservación de técnicas tradicionales. Su Propósito establece que las personas artesanas cuenten con oportunidades para su desarrollo económico.

La evaluación analizó el diseño y las ocho etapas del Modelo General de Procesos: planeación, difusión, solicitud, selección, producción, distribución, entrega y seguimiento y monitoreo. Se aplicó un enfoque cualitativo y descriptivo, mediante análisis documental y entrevistas semiestructuradas al personal vinculado con la operación.

En materia de diseño, el Programa cuenta con los principales instrumentos de planeación y presenta correspondencia general entre la problemática, la modalidad presupuestaria y los apoyos entregados. No obstante, su consistencia metodológica es parcial. El problema público requiere una formulación más específica y verificable; no existen mecanismos periódicos para actualizar la lógica causal; y se carece de una estrategia formal de cobertura y de una metodología documentada para cuantificar las poblaciones. La MIR también presenta áreas de mejora en su sintaxis, lógica vertical y horizontal e indicadores.

Existe una relación conceptual entre los paquetes artesanales, kits, capacitación y promoción comercial y el fortalecimiento de las capacidades productivas y comerciales; sin embargo, esta relación no es plenamente medible porque el Propósito se expresa como “contar con oportunidades” y no como un cambio económico observable. Los indicadores de Fin y Propósito tampoco permiten medir suficientemente ingresos, productividad, acceso a mercados o continuidad artesanal. Por ello, las actividades de la MIR deben asociarse explícitamente con los procesos operativos que generan cada producto y con mecanismos de seguimiento que permitan verificar su aprovechamiento y resultados.

Los procesos de planeación, producción, distribución y entrega muestran mayor consolidación, al contar con Reglas de Operación, programación, coordinación funcional y evidencia de la entrega en territorio. La distribución directa en las comunidades reduce costos y barreras de acceso. En contraste, los procesos de solicitud, selección y seguimiento presentan mayores debilidades por la ausencia de manuales específicos, criterios estandarizados y mecanismos integrales de

información. Los principales cuellos de botella son la formalización parcial de la solicitud y selección, así como la dependencia de procedimientos externos de adquisición y la falta de una plataforma que concentre expedientes, entregas y resultados.

La matriz de género ubicó al Programa en un nivel de madurez institucional **bajo, de 37.5 %**. Su principal fortaleza es el padrón desagregado por sexo, integrado por **2,175 mujeres y 183 hombres**, por lo que las mujeres representan el 96 % de la población atendida. No obstante, el diagnóstico no identifica brechas de género, las Reglas de Operación no formalizan acciones afirmativas y la MIR carece de indicadores sobre autonomía económica y reducción de desigualdades.

El análisis FODA confirma como fortalezas la focalización en población artesanal vulnerable, la operación territorial cercana y la existencia de Reglas de Operación y registros desagregados. Las principales debilidades son la limitada orientación a resultados, la institucionalización parcial de los procesos, la fragmentación de la información y la incorporación incipiente de la perspectiva de género. Las oportunidades se concentran en digitalizar la gestión y fortalecer la coordinación interinstitucional, mientras que las amenazas más relevantes son la dependencia de adquisiciones externas, la dispersión territorial, las restricciones presupuestarias y las condiciones del mercado artesanal.

Las recomendaciones estratégicas consisten en reformular el problema público y la MIR; documentar la metodología de cuantificación y la estrategia de cobertura; elaborar manuales para las ocho etapas;

implementar una plataforma integral; formalizar protocolos de coordinación; fortalecer el seguimiento posterior a la entrega; e incorporar diagnóstico de brechas, acciones afirmativas e indicadores de autonomía económica.

El Programa opera funcionalmente, pero requiere fortalecer la MIR para vincular de manera verificable los procesos, productos y resultados. Los apoyos deben asociarse con mejoras medibles en ingresos, productividad, acceso a mercados y autonomía económica. Ello permitirá transitar hacia una gestión estandarizada, trazable y orientada a resultados.

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 **Programa Presupuestario S002-Artesanas del bienestar**, 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 S002, 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 **SO02**. 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:

Focalización y operación: Dirección de Vinculación, responsable directo de la operación, focalización de servicios, padrón y distribución de los apoyos.

- **Apoyo operativo y fomento social:** Departamento de Supervisión Operativa ZN, y personal operativo, responsables de la operación en territorio.

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 con 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 Programa presupuestario S002- Artesanas del bienestar.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Clave y nombre del programa presupuestario	S002- Artesanas del bienestar
Clasificación programática	S- Subsidios sujetos a Reglas de operación
Dependencia responsable	Secretaría del Bienestar del Estado de Quintana Roo
Unidad responsable	Instituto de Economía Social y Solidaria
Año de creación	2023
Población objetivo	Hasta 400 grupos sociales y/o Sociedades Cooperativas, favoreciendo a 4,000 Personas Artesanas, que se encuentran preferentemente en las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP) dentro del Estado.
Población atendida	400 grupos sociales y/o Sociedades Cooperativas, favoreciendo a 4,000 Personas Artesanas mayores de edad, con la entrega de 400 apoyos en especie, integrados de un paquete artesanal, capacitación para mejorar en técnicas artesanales, cooperativismo; promoción comercial en diferentes espacios como foros, ferias y otras actividades que promuevan la cultura, tradiciones y la economía social. De conformidad con el Padrón de beneficiarios del Programa Artesanas para el bienestar, se identifican 2,358 personas.
Cobertura territorial	El programa social tiene cobertura en los once municipios del estado, preferentemente en los Municipios de Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos, Bacalar, Lázaro Cárdenas y Tulum, considerando el presupuesto asignado

Fuente. Elaboración propia.

II. Descripción del Programa presupuestario

El programa Presupuestario (Pp) S002 - Artesanas del Bienestar, surge ante la necesidad de organizar a las personas que habitan en comunidades mayas en situación de vulnerabilidad en cooperativas de producción, capacitándoles, asesorándoles y brindando acompañamiento en el mejoramiento de su producción artesanal y sus técnicas de trabajo, proporcionándoles oportunidades de ampliar sus opciones de incrementar sus ingresos económicos constituidos.

Este Pp tiene como propósito que los pobladores en situación de pobreza de las comunidades remotas reciben atención a sus condiciones adversas en lo social, económico y cultural para las que necesitan programas que les ayuden a mejorar sus bajos ingresos, desalentar la emigración de sus habitantes en edad productiva y la pérdida de la identidad cultura y de técnicas ancestrales para la elaboración de artesanías.

De conformidad con el *Acuerdo que modifica las Reglas de Operación del Programa “Artesanas del Bienestar”, publicado en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo el 30 de enero de 2025*, la **población potencial** se define como “personas artesanas integradas en Grupos Sociales y/o Sociedades Cooperativas que se encuentren preferentemente en las Zonas de Atención Prioritaria dentro del estado, y se estiman 135 mil 500 personas como parte de esta población; mientras que, la **población objetivo** está conformada por las “personas artesanas de comunidades mayas de 18 años de edad en adelante, que se encuentran en las Zonas de Atención Prioritaria, integradas en Grupos

Sociales y/o Sociedades Cooperativas; en esta población se tienen cuantificados 400 Grupos Sociales y/o Sociedades Cooperativas favoreciendo a 4 mil personas artesanas. Asimismo, la **población beneficiaria** corresponde a las personas artesanas mayores de edad que conforman Grupos Sociales o Sociedades Cooperativas que habitan preferentemente en las Zonas de Atención Prioritaria dentro del Estado, y está integrada por hasta 400 grupos sociales y/o sociedades cooperativas, favoreciendo a 4 mil personas artesanas.

El programa tiene cobertura en los once municipios del estado de Quintana Roo, priorizando su intervención en los municipios de Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos, Bacalar, Lázaro Cárdenas y Tulum, por ser considerados Zonas de Atención Prioritaria.

Por lo que respecta a los bienes y servicios que entrega el programa, se identifican dentro de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Pp S002- Artesanas del Bienestar, cuatro componentes orientados al fortalecimiento de la actividad artesanal, y consisten en apoyos en especie, capacitaciones, además de apoyos para promoción comercial dirigidos a grupos sociales y/o sociedades cooperativas, de acuerdo con la categoría de inscripción correspondiente. Las categorías de los apoyos identificados se describen en la siguiente tabla:

Cuadro 2. Categorías de apoyos entregados por el Programa Presupuestario-S002-Artesanas del bienestar.

Categoría	Tipo de beneficiario	Tipos de apoyo	Número de apoyos	Concepto de apoyo
Categoría 1. Raíces Artesanas	Grupos sociales con mínimo de 10 integrantes	Apoyo en especie por un monto de hasta \$134,805.59 (Ciento treinta y cuatro mil ochocientos cinco pesos 59/100 Moneda nacional)	Hasta 120 grupos sociales	Paquete artesanal
				Capacitación
				Promoción comercial
Categoría 2. Transformando el arte	Sociedades cooperativas	Apoyo en especie por un monto de hasta \$238,547.00 (Doscientos treinta y ocho mil quinientos cuarenta y siete pesos 00/100 Moneda nacional)	Hasta 7 Sociedades Cooperativas	Paquete artesanal
				Capacitación
				Promoción comercial
Categoría 3. Impulso Artesano	Grupos sociales hasta con 5 integrantes	Apoyo en especie por un monto de hasta \$9,500.00 (Nueve mil quinientos pesos 00/100 Moneda nacional)	Hasta 273 grupos sociales	Kit artesanal

Fuente. Acuerdo que modifica las Reglas de Operación del Programa Artesanas del Bienestar”, Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo, 2025.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de las Reglas de Operación, la ejecución del Programa Artesanas del Bienestar inicia con la elaboración de la convocatoria por parte de la Dirección de Vinculación del Instituto de Economía Social y Solidaria (IESSOL), misma que es sometida a la aprobación del Comité Interno de Validación, órgano colegiado del

IESSOL conformado por la Presidencia, la Secretaría Técnica, tres vocales y un invitado permanente. Una vez aprobada, la Dirección General del IESSOL gestiona su publicación en la Secretaría del Bienestar del Estado de Quintana Roo, para que se difunda en los medios oficiales correspondientes.

La convocatoria establece los requisitos, documentación, fechas, horarios y lugares para el registro y recepción de solicitudes. Los Grupos Sociales y/o Sociedades Cooperativas interesadas presentan su documentación en las oficinas del IESSOL o en los módulos habilitados para tal fin.

Posteriormente, la Dirección de Vinculación revisa y valida las solicitudes recibidas, verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos. Aquellas que cumplen con la totalidad de los criterios son remitidas al Consejo Técnico de Selección para su análisis y dictaminación.

Con base en los resultados de la evaluación, el Consejo Técnico de Selección determina a las personas beneficiarias y solicita a Dirección de Vinculación, la elaboración y publicación del fallo correspondiente. Una vez publicados los resultados, la Dirección de General realiza las gestiones necesarias para adquisición de los insumos y la integración de los paquetes artesanales, los cuales son entregados a las personas beneficiarias en un plazo de hasta 60 días hábiles posteriores a la publicación de los resultados.

La entrega de los apoyos se efectúa directamente por el IESSOL, a través de la Dirección de Vinculación, formalizándose mediante la firma de una carta compromiso. En el caso de la Categoría de apoyo III-Impulso

Artesano, la entrega de los kits puede realizarse a través de Audiencias Públicas del Gobierno del Estado, Caravanas del Bienestar u otros mecanismos establecidos en la convocatoria correspondiente.

III. Análisis del diseño del Pp

El presente apartado tiene como objetivo analizar los principales elementos del diseño del Pp S002 – Artesanas del bienestar, del Instituto de Economía Social y solidaria, 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.

Con base en la revisión documental realizada al Programa presupuestario S002- Artesanas del Bienestar, se considera que el Diagnóstico presenta un cumplimiento parcial respecto de las características establecidas para su valoración, conforme a los criterios señalados en la Metodología de Marco Lógico (MML) y la normativa estatal aplicable. En este sentido, se observa que el Programa cuenta con una definición del problema o

necesidad que busca atender, misma que se encuentra plasmada en el apartado MML-01 Definición del Problema.

El problema definido como “Las personas artesanas mayores de 18 años de edad pertenecientes a comunidades mayas en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo, carecen de oportunidades para su desarrollo económico”. No obstante, si bien en la redacción se identifica a la población afectada y plantea la problemática como un hecho negativo, la sintaxis utilizada no se realiza conforme a la Guía¹, la cual establece que el problema debe formularse como una condición negativa existente que afecta a una población determinada, y no como la ausencia de un bien o servicio. Por lo anterior, se recomienda reformular el problema de manera que refleje la condición negativa y susceptible de medición en la población objetivo.

Las causas² identificadas (CD1 -Insuficiente equipamiento técnico para la producción de artesanías; CD2 -Escasa capacitación en conocimientos técnicos en procesos artesanales y Economía Social; CD3 - Pocas oportunidades de los grupos sociales y sociedades cooperativas para la promoción comercial de sus artesanías producidas; CD4 - Insuficientes insumos básicos para que los grupos sociales comiencen la producción de artesanías) guardan una relación lógica con el problema central al describirse como factores que limitan el desarrollo económico de las personas artesanas, pero están planteadas desde la perspectiva de

¹ Secretaría de Finanzas y Planeación (2025). Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo. Ejercicio Fiscal 2025.

² Instituto de Economía Social y Solidaria (2026). Formato MML-02- Análisis del Problema (Árbol de Problemas). Ejercicio Fiscal 2025. Evidencia documental.

carencias de apoyos que proporciona el programa, por lo que, es necesario analizar la problemática, e identificar las causas estructurales que la generan.

Asimismo, los efectos directos (ED1 - Estancamiento económico y social en las comunidades mayas; ED2 - Bajo nivel de educación formal en técnicas para la producción de artesanías; y ED3- Limitación en la generación de ingresos debido al estancamiento en la comercialización de la producción artesanal) señalados en el árbol de problemas son parcialmente claros, debido a que las causas indirectas presentan una redacción similar entre sí y se enfocan principalmente en la falta de bienes o condiciones de la población objetivo, sin desarrollar de manera precisa una relación causal que permita explicar el origen de las causas directas y, en consecuencia, del problema central.

Respecto a la alineación estratégica de la intervención, se identificó que el Programa está alineado al Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2023-2027 del Estado de Quintana Roo, a través del Eje 1. Bienestar Social y Calidad de Vida; sin embargo, en la revisión documental no se encontró evidencia de la congruencia que guarda con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030, ni con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Respecto de la caracterización y cuantificación de la población objetivo, se identifica que el Programa tiene definida a la población objetivo como “las personas artesanas de comunidades mayas de 18 años y más que habitan en Zonas de Atención Prioritaria (ZAP) y que se encuentran integradas en Grupos Sociales y/o Sociedades Cooperativas”, y la cuantifica a 400 Grupos Sociales y/o Sociedades Cooperativas,

equivalente a hasta 4,000 personas artesanas. No obstante, aunque la definición presenta criterios de elegibilidad claros y delimitados, no se identificó evidencia que describa la metodología utilizada para determinar la cuantificación ni las fuentes de información empleadas para su estimación.

Sobre la ubicación territorial de la población objetivo, las Reglas de operación precisan que el Programa tendrá cobertura en los once municipios del estado, con atención preferente en los municipios de Othón P. Blanco, Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos, Bacalar, Lázaro Cárdenas y Tulum que son Zonas de Atención Prioritaria.

Finalmente, respecto al periodo o plazo de actualización de la información utilizada en el diagnóstico, se observa que los datos descritos provienen de fuentes oficiales y confiables, tales como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) y el extinto Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), las cuales constituyen referentes adecuados para medir la magnitud y evolución de la problemática identificada. No obstante, si bien las fuentes de información utilizadas son pertinentes y cuentan con mecanismos periódicos de actualización, en la evidencia documental revisada no se identificó un plazo o periodicidad formalmente establecido para la actualización del diagnóstico del programa.

En conclusión, el Diagnóstico del Programa presupuestario S002 - Artesanas del Bienestar cuenta con elementos metodológicos relevantes que permiten sustentar la intervención pública; sin embargo, presenta áreas de mejora relacionadas principalmente con la formulación

adecuada del problema conforme a la Metodología de Marco Lógico, el fortalecimiento de la lógica causal en el árbol de problemas y una mayor claridad en la alineación estratégica con los instrumentos de planeación estatal, nacional e internacional, por lo que se considera que el cumplimiento de las características evaluadas es parcial.

Recomendaciones

R1. Replantear la sintaxis del problema se propone la siguiente redacción: “Las personas artesanas mayores de 18 años pertenecientes a comunidades mayas en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo presentan limitadas capacidades productivas y comerciales para mejorar sus condiciones económicas”.

R2. Revisar y fortalecer la estructura del árbol de problemas, analizando las causas directas e indirectas, así como sus efectos para asegurar que cada elemento represente una relación causal clara.

R3. Realizar la alineación estratégica del programa señalando la contribución al PND, y ODS en la actualización de sus documentos normativos.

R4. Documentar la metodología para la cuantificación de la población objetivo, que contenga los criterios, supuestos y fuentes de información que den sustento a la estimación.

R5. Definir y documentar un mecanismo formal para la actualización periódica del Diagnóstico.

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

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

Se considera que el problema público o necesidad que busca atender el Pp S002- Artesanas del Bienestar, presenta un cumplimiento parcial respecto de las características establecidas en los criterios de valoración.

En primer término, se observa que el problema central que se define como “Las personas artesanas mayores de 18 años de edad pertenecientes a comunidades mayas en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo, carecen de oportunidades para su desarrollo económico” está homologado tanto en el Diagnóstico como en el Árbol de Problemas.

Por su parte, la población objetivo definida como “las personas artesanas de comunidades mayas de 18 años y más, que habitan en Zonas de Atención Prioritaria (ZAP) y que se encuentran integradas en Grupos Sociales y/o Sociedades Cooperativas”, mantiene cierta congruencia con el problema central al incluir a la población afectada, pero incorpora criterios adicionales relacionados con el territorio (Zonas de Atención

Prioritaria) y la organización (Grupos Sociales y/o Sociedades Cooperativas), lo que demuestra que no existe plena correspondencia.

El problema central definido no se apega completamente a la sintaxis establecida por la Metodología del Marco Lógico, puesto que esta formulado como la carencia de oportunidades, y no como una condición negativa existente.

El problema contiene de manera clara y concreta a la población objetivo, debido a que identifica a las personas artesanas mayores de 18 años pertenecientes a comunidades mayas en situación de pobreza en el Estado de Quintana Roo, delimitando tanto las características socioeconómicas como el ámbito geográfico de la población que enfrenta la problemática.

Finalmente, respecto a la actualización periódica del problema público, se observa que el diagnóstico utiliza información proveniente de fuentes oficiales y estadísticas recientes, tales como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), por lo que se infiere que el problema y su magnitud son revisados con base en información actualizada y consistente con la disponibilidad de datos oficiales. Sin embargo, no se identifica de manera explícita dentro de la documentación revisada un mecanismo formal o periodicidad definida para la actualización sistemática del problema público y sus elementos asociados.

En resumen, el problema público o necesidad que busca atender el Programa presenta consistencia general con los documentos programáticos y delimita adecuadamente a la población objetivo; sin

embargo, muestra áreas de mejora en cuanto a su formulación conforme a la sintaxis de la Metodología del Marco Lógico y en la formalización de mecanismos periódicos para su actualización.

Recomendaciones

R1. Reformular el problema central

R2. Establecer mecanismos para la actualización de la problemática que atiende el programa.

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

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

Derivado del análisis de la información contenida en el documento MML-01 Definición del Problema se considera que el Pp cuenta de manera parcial con una justificación teórica y empírica sobre su propuesta de atención.

La justificación se encuentra documentada en el diagnóstico toda vez que incorpora información estadística y contextual que permite dimensionar la problemática que enfrenta la población objetivo, además, se incluyen datos económicos y sociales provenientes de fuentes oficiales como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), el Informe de Pobreza y Evaluación 2022 del Coneval y el Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027.

Entre los elementos presentados, se destaca la composición económica del estado de Quintana Roo, la concentración de la actividad económica en el sector terciario, así como los elevados porcentajes de

población en situación de pobreza en municipios con alta presencia de comunidades mayas, tales como Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos, Bacalar, Lázaro Cárdenas y Tulum; además de características específicas de la población vulnerable.

En cuanto al sustento de la intervención o propuesta de atención, hace referencia a la “carencia de programas sociales que apoyen en la capacitación, equipamiento y promoción comercial a las personas artesanas mayores de 18 años de las comunidades mayas que se integran en grupos sociales o sociedades cooperativas artesanas”. En este sentido, la evidencia presentada permite justificar de manera general la pertinencia de implementar acciones orientadas al fortalecimiento productivo y comercial de las personas artesanas, particularmente considerando las condiciones de vulnerabilidad de la población objetivo.

Respecto a la revisión y actualización de la evidencia utilizada para definir la intervención, se identifica que el Programa emplea fuentes de información oficiales, claras y confiables, tales como Inegi, Coneval y el Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027, cuyos datos corresponden a periodos relativamente recientes y pertinentes para el análisis de la problemática. No obstante, no se identifica de manera explícita un mecanismo institucionalizado o una periodicidad definida para la actualización sistemática de la evidencia que sustenta la intervención del Programa.

Finalmente, en relación con la consistencia de la lógica causal del problema que busca resolver, se observa que el diagnóstico establece una relación entre las condiciones de pobreza, la vulnerabilidad de las

comunidades mayas y la necesidad de fortalecer las capacidades productivas y comerciales de las personas artesanas, pero la problemática se formula principalmente en términos de carencia de apoyos o programas sociales, traducándose en la ausencia de una solución, y no a la descripción de una condición negativa existente; además de que algunas relaciones causales identificadas en el árbol de problemas no desarrollan la secuencia lógica entre causas indirectas, causas directas y problema central.

En conclusión, el Programa presupuestario S002- Artesanas del Bienestar, cuenta con una justificación empírica documentada y sustentada en información oficial que permite dimensionar la problemática y respaldar de manera general la pertinencia de la intervención. Sin embargo, se identifican áreas de mejora relacionadas con el fortalecimiento de la lógica causal y la formalización de mecanismos periódicos para su actualización.

Recomendaciones:

R1. Mejorar la lógica causal de la problemática.

R2. Establecer mecanismos para la actualización de la evidencia utilizada para sustentar la propuesta de atención.

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

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

Tras la revisión de la evidencia documental se considera que las poblaciones potencial y objetivo del Programa presupuestario se encuentran definidas en documentos oficiales y presentan, en términos generales, consistencia con las características establecidas en los criterios de valoración.

En este sentido, el diagnóstico define textualmente a la población potencial como: “135,500 Personas Artesanas integradas en Grupos Sociales y/o Sociedades Cooperativas que se encuentran preferentemente en las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP), dentro del Estado, de acuerdo con el Coneval”. De igual forma, establece como población objetivo “4,000 personas artesanas de comunidades mayas de 18 años de edad en adelante que se encuentran en las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP) y que se encuentran integradas”. Adicionalmente, las Reglas de Operación

del Programa Social “Artesanas del Bienestar”, en sus artículos 11 y 12, complementan y formalizan la definición de la población potencial y objetivo del Programa.

Artículo 11. La población Potencial del Programa es de 135,500 Personas Artesanas integradas en Grupos Sociales y/o Sociedad Cooperativas que se encuentran preferentemente en las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP), dentro del Estado.

Artículo 12. La población objetivo del Programa consiste en beneficiar hasta 400 grupos sociales y/o Sociedades Cooperativas, favoreciendo a 4,000 Personas Artesanas, que se encuentran preferentemente en las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP), dentro del Estado, de conformidad con la suficiencia presupuestal y como se prevé en las presentes Reglas de Operación.

Respecto a la unidad de medida, se observa que ésta es congruente con las definiciones establecidas, toda vez que las poblaciones son cuantificadas en términos de personas artesanas y personas en situación de pobreza, lo que resulta consistente con la naturaleza del problema público que busca atender el Programa.

En cuanto a la cuantificación y desagregación geográfica, el diagnóstico presenta cifras específicas para cada tipo de población y delimita territorialmente la atención mediante la referencia a las Zonas de Atención Prioritaria (ZAP) del Estado de Quintana Roo, así como a comunidades mayas ubicadas en municipios con altos niveles de pobreza. Lo anterior

permite identificar tanto la magnitud de la población susceptible de atención como el ámbito geográfico de intervención.

Asimismo, el Programa incorpora fuentes de información oficiales que permiten sustentar el cálculo y caracterización de las poblaciones definidas, particularmente información proveniente del Coneval y referencias relacionadas con las Zonas de Atención Prioritaria y la población artesana organizada en grupos sociales y sociedades cooperativas. Sin embargo, aunque se identifican las fuentes y cifras utilizadas, la metodología específica para determinar la cuantificación de la población potencial y objetivo no se desarrolla de manera detallada dentro del diagnóstico, especialmente en relación con los criterios técnicos utilizados para estimar el número de personas artesanas beneficiarias.

Por otra parte, respecto a la definición de un plazo para la revisión y actualización de las poblaciones, no se identifica de manera explícita en el diagnóstico una periodicidad formal o un mecanismo establecido para la actualización de las cifras y características de la población potencial y objetivo. No obstante, dado que las estimaciones se sustentan en fuentes oficiales sujetas a actualización periódica, se infiere que la revisión de la información puede realizarse conforme a la disponibilidad de nuevos datos estadísticos y mediciones oficiales.

Finalmente, se considera que las poblaciones definidas guardan relación directa con el problema público que busca atender el Programa, toda vez que se delimitan con base en características socioeconómicas, territoriales y culturales vinculadas con las condiciones de pobreza y las

limitaciones de desarrollo económico que enfrentan las personas artesanas pertenecientes a comunidades mayas del estado de Quintana Roo. No obstante, se identifican áreas de mejora relacionadas con el sustento metodológico de la cuantificación y la formalización de mecanismos periódicos para la actualización de las poblaciones atendidas.

Recomendaciones

R1. Desarrollar una metodología para la cuantificación de la población potencial y objetivo.

R2. Establecer un mecanismo para la actualización de la población potencial, objetivo y atendida.

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

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

Derivado del análisis de la evidencia documental del Programa Presupuestario S002- Artesanas del Bienestar se identifica que, aunque el diagnóstico y las Reglas de Operación permiten reconocer a la población potencial y objetivo, el Programa no dispone de una estrategia de cobertura formalmente documentada.

No se observan proyecciones sobre la evolución de las poblaciones, metas de cobertura de mediano y largo plazo, estimaciones presupuestarias para alcanzar la atención total de la población objetivo, ni un horizonte temporal que permita determinar cuándo podría lograrse la convergencia entre la población potencial y la población atendida. Asimismo, no se identifican mecanismos metodológicos para el

seguimiento y actualización de metas de cobertura, lo que limita la planeación y la valoración del avance hacia una cobertura integral.

Recomendaciones:

RI. Elaborar y documentar una Estrategia de Cobertura que establezca metas de atención de mediano plazo (al cierre de la presente administración estatal) y de largo plazo (asociadas a la atención progresiva de la población objetivo en un horizonte que trascienda el periodo gubernamental actual), incorporando proyecciones de la población potencial y objetivo, así como mecanismos para el seguimiento de su cumplimiento.

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

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

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

Tras analizar la evidencia documental se precisa que la traducción y correspondencia del Árbol de Problemas a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) cumple parcialmente con los criterios establecidos.

En particular, se observa que existe correspondencia entre el Problema Central y el Propósito de la MIR, puesto que ambos elementos mantienen consistencia en cuanto a la población objetivo, la delimitación geográfica y el ámbito de intervención del programa. El problema central identifica a las personas artesanas mayores de 18 años de edad pertenecientes a comunidades mayas en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo, mientras que el Propósito establece como situación deseada que dichas personas cuenten con oportunidades para su desarrollo económico. En este sentido, se aprecia una transformación lógica del problema hacia una condición positiva esperada, conforme a la lógica vertical de la Metodología del Marco Lógico.

No obstante, la correspondencia presenta una limitación derivada de la formulación del problema central, pues este debe describir una condición negativa existente y susceptible de medición, evitando expresarse como la ausencia de una solución. En este caso, la redacción “carecen de oportunidades para su desarrollo económico” se refiere a la falta de una intervención o mecanismo de atención; por lo tanto, aunque

existe congruencia conceptual entre el Problema Central y el Propósito de la MIR, la debilidad metodológica identificada en la formulación del problema limita la adecuada traducción de la situación negativa a la situación positiva esperada. En consecuencia, se considera que la correspondencia entre ambos elementos presenta un cumplimiento parcial.

Sobre la correspondencia existente entre los efectos y el Fin, se aprecia que es parcial. El objetivo de Fin” Contribuir a garantizar el bienestar social de la población quintanarroense en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad, dedicada a la elaboración de artesanías, mediante el acceso a oportunidades para mejorar en el desarrollo de las actividades productivas y de comercialización y, por tanto, de su calidad de vida”, tiene congruencia con el efecto superior definido como “Las personas artesanas de comunidades mayas mayores de 18 años de edad en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo se mantienen en condiciones de vulnerabilidad económica”, así como con los efectos asociados al estancamiento económico y social, el incremento de la pobreza y la desigualdad, la limitada generación de ingresos y el riesgo de abandono de la actividad artesanal.

Sin embargo, los efectos relacionados con el bajo nivel de educación formal en técnicas para la producción de artesanías y la dificultad para acceder a nuevos mercados reflejan resultados intermedios vinculados al fortalecimiento de capacidades productivas y comerciales y no el impacto de largo plazo sobre el bienestar de la población. Esta situación limita la correspondencia plena entre los efectos del diagnóstico y el nivel de Fin.

Las causas directas identificadas mantienen una relación general con el problema que el programa busca atender, pues el insuficiente equipamiento técnico, la escasa capacitación, las limitadas oportunidades de promoción comercial y la falta de insumos básicos pueden afectar el desarrollo de la actividad artesanal y la generación de ingresos de la población objetivo. No obstante, la consistencia metodológica se ve limitada por la formulación del problema central, el cual está definido como la ausencia de una solución “carecen de oportunidades para su desarrollo económico”) y no como una condición negativa observable, conforme a los criterios de la MML. Asimismo, las causas directas se encuentran orientadas principalmente a describir carencias de los apoyos que proporciona el programa, más que factores estructurales que expliquen el origen del problema.

Por lo que respecta a la correspondencia entre las causas indirectas y las actividades, es preciso señalar que de inicio se identifica debilidad en la construcción de la cadena causal, debido a que las causas directas e indirectas se encuentran formuladas principalmente como carencias de apoyos que otorga el programa. Por ejemplo, la causa directa CD1- “Insuficiente equipamiento técnico para la producción de artesanías” es similar al planteamiento de las causas indirectas CI1.1 y CI1.2 aluden al limitado acceso a materiales y equipo; de manera similar, la causa directa CD2- “Escasa capacitación en conocimientos técnicos en procesos artesanales y Economía Social, y las causas indirectas CI2.1 y CI2.2 se centran en la falta de capacitación, mientras que la causa directa CD3 y las causas indirectas CI3.1, CI3.2 y CI3.3 se relacionan con la escasa promoción comercial, esto refleja una relación de dependencia entre causas y

soluciones, pero no profundizan en los factores estructurales que dan origen al problema.

En consecuencia, las causas indirectas no explican por qué existe insuficiente equipamiento, escasa capacitación, pocas oportunidades de comercialización o insuficiencia de insumos, sino que describen manifestaciones muy cercanas a las propias causas directas y a los apoyos otorgados por el programa, por lo que limita la solidez analítica del Árbol de Problemas.

Dicho lo anterior, es importante señalar que, si bien las actividades definidas en la MIR guardan correspondencia con los factores identificados en el diagnóstico, desde una perspectiva metodológica presentan áreas de mejora en su formulación. Lo anterior se debe a que varias de ellas se encuentran enfocadas en la implementación y entrega de apoyos, diferenciándose principalmente por el tipo de beneficiario (grupos sociales o sociedades cooperativas), más que en la descripción de los procesos sustantivos de gestión, coordinación, selección, seguimiento y operación requeridos para la generación de los componentes del programa.

Respecto a la mitigación integral de las causas identificadas en el Árbol de Problemas, se observa que todas las causas directas e indirectas cuentan con al menos un componente o actividad en la MIR orientado a su atención; sin embargo, se observa que las causas definidas en el diagnóstico y las actividades de la MIR se encuentran orientadas principalmente a la entrega de apoyos y servicios, lo que limita la

identificación de factores causales del problema y de los procesos sustantivos necesarios para su atención.

Finalmente, todos los componentes y actividades integrados en la MIR están vinculados directamente a la solución de alguna de las causas del Árbol de Problemas. Los apoyos relacionados con equipamiento productivo, capacitación técnica, promoción comercial e insumos básicos responden a las limitaciones identificadas, por lo que no se observan acciones huérfanas, inerciales o ajenas al problema público delimitado.

Sin embargo, la estrecha correspondencia entre las causas y los apoyos otorgados por el programa evidencia que el diagnóstico se encuentra construido principalmente a partir de la oferta del programa. Esto genera una alineación operativa adecuada entre las causas y la MIR, pero limita la identificación de factores económicos, de organización o de mercado que expliquen de manera más profunda la problemática pública.

En resumen, aunque existe correspondencia entre el Árbol de Problemas y la MIR del Programa, al presentar consistencia en la vinculación del problema, las causas, los efectos y los distintos niveles de la matriz, se identifican debilidades metodológicas que limitan la solidez de la lógica causal, particularmente en la formulación del problema central, la definición de las causas y efectos, así como en la construcción de actividades orientadas principalmente a la entrega de apoyos.

Recomendaciones:

RI. Reformular el problema central como una condición negativa observable y medible.

R2. Fortalecer la estructura causal del Árbol de Problemas, incorporando factores estructurales que expliquen el origen de las limitadas capacidades productivas y comerciales de la población objetivo.

R3. Reestructurar las actividades de la MIR para que describan procesos sustantivos de gestión y operación. Se propone incorporar actividades relacionadas con la recepción, validación y dictaminación de solicitudes, selección de beneficiarios, organización y seguimiento de procesos de capacitación, etc.

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 del Programa es consistente con el objetivo que persigue, con los bienes y servicios que genera, con sus actividades sustantivas y, en términos generales, con la propuesta de atención diseñada para atender la problemática identificada.

Inicialmente se precisa que existe consistencia entre la modalidad presupuestaria y el Propósito del Programa. El Programa Presupuestario se clasifica en la Modalidad “S”, correspondiente a Subsidios sujetos a Reglas de Operación, de conformidad con la Clasificación Programática. Esta modalidad está orientada a otorgar transferencias y apoyos directos a la población objetivo para garantizar el ejercicio de derechos fundamentales y fomentar actividades prioritarias de interés público. En este sentido, la naturaleza de la modalidad resulta congruente con el Propósito del Programa, orientado a que las personas artesanas mayores de 18 años de edad pertenecientes a comunidades mayas en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo cuenten con oportunidades para su desarrollo económico.

Asimismo, se identifica consistencia entre la modalidad presupuestaria y los bienes, servicios y apoyos que genera el Programa. De conformidad con los Componentes establecidos en la MIR, así como con el artículo 14 de las Reglas de Operación del Programa Artesanas del bienestar, la intervención se materializa principalmente mediante la entrega de apoyos en especie, tales como paquetes artesanales, kits,

capacitación técnica y apoyos para la promoción comercial. Por tanto, la modalidad S resulta adecuada, ya que permite canalizar subsidios y apoyos directos a la población beneficiaria bajo criterios normativos y de transparencia.

De igual manera, la estructura de la modalidad presupuestaria permite financiar y operar correctamente las actividades sustantivas del Programa, incluyendo los procesos de entrega de apoyos, capacitación, acompañamiento y promoción comercial previstos en la MIR. La existencia de Reglas de Operación contribuye además a establecer mecanismos de control, seguimiento y rendición de cuentas para la ejecución de dichas actividades.

En resumen, la modalidad presupuestaria es consistente con la propuesta integral de atención del Programa, toda vez que facilita la implementación de acciones orientadas a fortalecer las capacidades productivas y comerciales de las personas artesanas en situación de vulnerabilidad, mediante subsidios y apoyos directos alineados con la problemática pública identificada.

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

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

Los resúmenes narrativos de la MIR del Pp S002 – Artesanas del Bienestar cumplen parcialmente con las reglas de sintaxis y características de claridad, orientación a resultados y congruencia metodológica en los distintos niveles de objetivos conforme a la Metodología del Marco Lógico.

Ciadro 3. Resumen Narrativo del Programa Presupuestario S002- Artesanas del bienestar, 2025.

Nivel	Resumen Narrativo
Fin	Contribuir a garantizar el bienestar social de la población quintanarroense en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad, dedicada a la elaboración de artesanías, mediante el acceso a oportunidades para mejorar en el desarrollo de las actividades productivas y de comercialización y, por tanto, de su calidad de vida.
Propósito	Las personas de las comunidades mayas mayores de 18 años de edad en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo dedicadas a la elaboración de artesanías tradicionales cuentan con oportunidades para su desarrollo económico
Componentes	C01 - Paquetes artesanales, entregados.
	C02 - Capacitación técnica, impartida
	C03 - Apoyos en especie para la promoción comercial, entregados
	C04 - Kits, entregados
Actividades	C01.A01 - Implementación de la entrega de paquetes artesanales a grupos sociales
	C01.A02 - Implementación de la entrega de paquetes artesanales a sociedades cooperativas
	C02.A01 - impartición de Cursos a grupos sociales.
	C02.A02 - Impartición de Cursos de capacitación a sociedades cooperativas.
	C03.A01 - Implementación de la entrega de apoyos para participación de personas artesanas integrantes de grupos sociales en eventos nacionales.
	C03.A02 - Implementación de la entrega de apoyos para participación de personas artesanas integrantes de sociedades cooperativas en eventos internacionales.
	C03.A03 - implementación de la entrega de apoyos para participación de personas artesanas integrantes de sociedades cooperativas en eventos nacionales.

C04.A01 - Implementación de la Entrega de kits a grupos sociales.

Fuente: MML-06- Matriz de indicadores para Resultados. Programa Presupuestario S002- Artesanas del bienestar. Evidencia documental, 2025.

En la tabla anterior se presenta el análisis de la sintaxis gramatical de los objetivos definidos en cada uno de los niveles de la MIR. Al respecto, se observa que el objetivo del nivel Fin presenta un cumplimiento parcial de la sintaxis metodológica, toda vez que inicia con el verbo “Contribuir”, lo que refleja adecuadamente la aportación del programa a un objetivo de desarrollo de largo plazo. Sin embargo, incorpora la expresión “mediante el acceso a oportunidades para mejorar en el desarrollo de las actividades productivas y de comercialización”, la cual describe un mecanismo o medio para alcanzar el resultado esperado, y no se centra en el impacto a largo plazo.

Por su parte, el Propósito se define como: “Las personas de las comunidades mayas mayores de 18 años de edad en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo dedicadas a la elaboración de artesanías tradicionales cuentan con oportunidades para su desarrollo económico”. Por lo que, si bien la redacción identifica a la población objetivo y plantea una condición positiva respecto al problema central, la expresión “cuentan con oportunidades” impide verificar de manera objetiva un cambio alcanzado en las condiciones económicas de la población beneficiaria.

Sobre los componentes, se precisa que se encuentran redactados como bienes y servicios proporcionados, con el uso de verbos en participio pasado, tales como “Paquetes artesanales entregados”, “Capacitación técnica impartida”, “Apoyos en especie para la promoción comercial entregados” y “Kits entregados”. Por su parte, las Actividades utilizan

sustantivos derivados de verbos, como “Implementación” e “Impartición”, lo que en términos generales es consistente con la sintaxis metodológica.

No obstante, se observa que varias Actividades se limitan a describir la entrega de apoyos diferenciada por tipo de beneficiario (grupos sociales o sociedades cooperativas), sin reflejar los principales procesos de gestión, coordinación, selección, validación, seguimiento y control requeridos para generar los Componentes. En consecuencia, aunque cumplen formalmente con la sintaxis, presentan áreas de mejora desde la perspectiva funcional de la MML.

En cuanto a la orientación a resultados, el Fin y el Propósito mantienen una vinculación con los objetivos del programa; sin embargo, ambos incorporan expresiones relacionadas con medios de intervención, como el acceso a oportunidades para el desarrollo económico, en lugar de describir cambios concretos y verificables en las condiciones económicas o productivas de la población beneficiaria. Esta situación limita su orientación hacia resultados e impactos medibles.

Respecto a la comprensión y precisión del lenguaje, la redacción es accesible y permite identificar la población objetivo, los bienes y servicios entregados y la finalidad de la intervención. Sin embargo, conceptos como “oportunidades para su desarrollo económico”, “paquetes artesanales” o “kits” pueden fortalecerse para delimitar con mayor precisión el alcance de los apoyos otorgados.

Finalmente, en relación con la claridad y precisión de la redacción se observa que los Componentes y Actividades permiten identificar de manera general los bienes y servicios que entrega el programa; sin

embargo, la formulación de las Actividades se concentra principalmente en la implementación de apoyos y su diferenciación por tipo de beneficiario, lo que limita la identificación explícita de los procesos sustantivos que deben desarrollar las áreas responsables para generar los Componentes. En consecuencia, si bien es posible reconocer los entregables del programa, la redacción puede fortalecerse para delimitar con mayor precisión las responsabilidades operativas y la contribución de cada actividad al logro de los resultados esperados.

Recomendaciones:

- R1.** Fortalecer la redacción de resumen narrativo en el propósito y fin.
- R2.** Revisar la formulación de las Actividades de la MIR para que describan los principales procesos de gestión y operación del programa.

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

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

La MIR del Pp S002 – Artesanas del Bienestar presenta, en términos generales, cumplimiento parcial en cuanto a la consistencia lógica y metodológica en su estructura causal, y sus elementos son parcialmente suficientes para el seguimiento y monitoreo de sus objetivos, conforme a

los criterios establecidos por la MML. En la siguiente tabla se muestran los elementos analizados en esta pregunta.

Cuadro 4. Matriz de indicadores del Programa Presupuestario S002- Artesanas del bienestar, 2025.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
Fin	Contribuir a garantizar el bienestar social de la población quintanarroense en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad, dedicada a la elaboración de artesanías, mediante el acceso a oportunidades para mejorar en el desarrollo de las actividades productivas y de comercialización y, por tanto, de su calidad de vida.	Población en situación de pobreza	La población en situación de pobreza, dedicada a las labores relacionadas con los recursos naturales disponibles, beneficiada evidencia un mejoramiento en sus condiciones de vida y bienestar social.	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval). https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/PublishingImages/Pobreza_2022/Cuadro_1_Quintana_Roo.PNG
Propósito	Las personas de las comunidades mayas	Población con Ingreso	La población en situación de pobreza	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
	mayores de 18 años de edad en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo dedicadas a la elaboración de artesanías tradicionales cuentan con oportunidad es para su desarrollo económico	Inferior a la Línea de Pobreza por Ingreso.	dedicada a las labores relacionadas con los recursos naturales disponibles en el estado de Quintana Roo, se interesa en recibir las acciones y apoyos que se programan para el mejoramiento de su calidad de vida.	(Coneval). Medición multidimensional de la pobreza, Quintana Roo. Porcentaje, número de personas y carencias promedio por indicador de pobreza, 2018 – 2020. https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/QuintanaRoo/Paginas/Pobreza_2020.aspx Coneval - https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/PublishingImages/Pobreza_2022/Cuadro_1_Quintana_Roo.PNG
Componentes	C01 - Paquetes artesanales, entregados.	Porcentaje de paquetes artesanales entregados a Personas Artesanas integrantes de grupos sociales o sociedades cooperativas.	Los solicitantes cumplen con los criterios de elegibilidad	Informe de avance trimestral del programa: Dirección General; Página oficial del IESSOL https://sebien.qroo.gob.mx/iessolindicadores-2025/
	C02 - Capacitación técnica, impartida	Porcentaje de cursos impartidos a grupos sociales o sociedades cooperativas	Las personas artesanas cumplen con los criterios de elegibilidad	Informe de avance trimestral del programa: Dirección General del IESSOL; Página oficial del IESSOL https://sebien.qroo.gob.mx/iessolindicadores-2025/

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
Actividades	C03 - Apoyos en especie para la promoción comercial, entregados	Porcentaje de Apoyos en Especie entregados a Personas Artesanas integrantes de Grupos Sociales o Sociedades Cooperativas para la promoción comercial de sus productos en eventos	Los grupos sociales y sociedades cooperativas, cuentan con el stock necesario para ofertar sus productos	Informe de avance trimestral del programa: Dirección General del IESSOL; Página oficial del IESSOL https://sebien.qroo.gob.mx/iessolindicadores-2025/
	C04 - Kits, entregados	Porcentaje kits entregados a personas artesanas conformadas en grupos de 5 personas	Los grupos sociales y sociedades cooperativas cumplen con los criterios de elegibilidad	Informe de avance trimestral del programa: Dirección General del IESSOL; Página oficial del IESSOL https://sebien.qroo.gob.mx/iessolindicadores-2025/
	C01.A01 - Implementación de la entrega de paquetes artesanales a grupos sociales	Porcentaje de paquetes artesanales entregados a grupos sociales	Los integrantes de grupos sociales se interesan en participar en la convocatoria	Informe de avance trimestral del programa: Dirección General; Página oficial del IESSOL https://sebien.qroo.gob.mx/iessolindicadores-2025/
	C01.A02 - Implementación de la entrega de paquetes artesanales a sociedades cooperativas	Porcentaje de paquetes artesanales entregados a Sociedades cooperativas	Los integrantes de sociedades cooperativas se inscriben a la convocatoria	Informe de avance trimestral del programa: Dirección General del IESSOL; Página oficial del IESSOL https://sebien.qroo.gob.mx/iessolindicadores-2025/

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
				2025/
	C02.A01 - Impartición de Cursos a grupos sociales.	Porcentaje de cursos impartidos a grupos sociales	Los grupos sociales se inscriben en los cursos.	Informe de avance trimestral del programa: Dirección General del IESSOL; Página oficial del IESSOL https://sebien.qroo.gob.mx/iessolindicadores-2025/
	C02.A02 - Impartición de Cursos de capacitación a sociedades cooperativas.	Porcentaje de cursos técnicos impartidos a sociedades cooperativas	Los integrantes de sociedades cooperativas se inscriben en los cursos de capacitación	Informe de avance trimestral del programa: Dirección General del IESSOL; Página oficial del IESSOL https://sebien.qroo.gob.mx/iessolindicadores-2025/
	C03.A01 - Implementación de la entrega de apoyos para participación de personas artesanas integrantes de grupos sociales en eventos nacionales.	Porcentaje de apoyos entregados a grupos sociales para que asistan a eventos nacionales	Los integrantes de grupos sociales solicitan los apoyos para participar en los eventos	Informe de avance trimestral del programa: Dirección General del IESSOL; Página oficial del IESSOL https://sebien.qroo.gob.mx/iessolindicadores-2025/
	C03.A02 - Implementación de la entrega de apoyos para participación de personas artesanas integrantes de sociedades cooperativas	Porcentaje de apoyos entregados a sociedades cooperativas para que asistan a eventos internacionales	Los integrantes de sociedades cooperativas se interesan en participar en los eventos	Informe de avance trimestral del programa: Dirección General del IESSOL; Página oficial del IESSOL https://sebien.qroo.gob.mx/iessolindicadores-2025/

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Supuestos	Medios de verificación
	en eventos internacionales.			
	C03.A03 - implementación de la entrega de apoyos para participación de personas artesanas integrantes de sociedades cooperativas en eventos nacionales.	Porcentaje de apoyos entregados a sociedades cooperativas para que asistan a eventos nacionales	Los integrantes de sociedades cooperativas se interesan en participar en los eventos	Informe de avance trimestral del programa: Dirección General del IESSOL; Página oficial del IESSOL https://sebien.qroo.gob.mx/iessolindicadores-2025/
	C04.A01 - Implementación de la Entrega de kits a grupos sociales.	Porcentaje kits entregados a personas artesanas conformadas en grupos de 5 persona	Los grupos sociales y sociedades cooperativas cumplen con los criterios de elegibilidad	Informe de avance trimestral del programa: Dirección General del IESSOL; Página oficial del IESSOL https://sebien.qroo.gob.mx/iessolindicadores-2025/

Fuente: MML-06- Matriz de indicadores para Resultados. Programa Presupuestario S002- Artesanas del bienestar. Evidencia documental, 2025.

Se observa una relación lógica general entre los Componentes y el Propósito del programa. La entrega de paquetes artesanales, capacitación técnica, apoyos para la promoción comercial e insumos básicos (kits) contribuye al fortalecimiento de las capacidades productivas y comerciales de las personas artesanas, lo que potencialmente favorece su desarrollo económico. No obstante, la vinculación entre los Componentes y el logro del Propósito no resulta plenamente demostrable, ya que éste se encuentra formulado como que las personas artesanas “cuentan con oportunidades para su desarrollo económico”, expresión que no permite

identificar con claridad un cambio observable en las condiciones económicas de la población objetivo.

El Propósito guarda una relación conceptual con el Fin, ya que el fortalecimiento de las oportunidades de desarrollo económico de las personas artesanas puede contribuir al mejoramiento de sus condiciones de bienestar y calidad de vida. Sin embargo, la contribución no resulta plenamente medible, debido a que tanto el Fin como el Propósito incorporan conceptos amplios y asociados a medios de intervención, como “oportunidades” y “acceso a oportunidades”, sin establecer con claridad los resultados económicos y sociales esperados. Adicionalmente, los indicadores seleccionados para el Fin y el Propósito corresponden a mediciones estatales de pobreza generadas por Coneval, cuya evolución depende de múltiples factores externos ajenos al programa, lo que dificulta atribuir los cambios observados a la intervención. En consecuencia, se considera que el criterio presenta un cumplimiento parcia.

Respecto a los supuestos, se identifica que son parcialmente consistentes y pertinentes, pues en términos generales, son externos a la operación del programa y reflejan condiciones necesarias para el funcionamiento de la cadena causal; no obstante, presentan oportunidades de mejora en cuanto a su formulación metodológica. En los niveles de Actividad y Componente predominan supuestos relacionados con el interés de la población para participar en convocatorias, cursos o eventos, así como el cumplimiento de criterios de elegibilidad. Algunos de estos elementos corresponden más a condiciones de operación o gestión del programa que a riesgos externos relevantes.

Asimismo, se observan supuestos poco exigentes o de baja capacidad explicativa respecto de los factores que podrían afectar el logro de los objetivos.

Por otra parte, el supuesto del nivel Fin "la población beneficiada evidencia un mejoramiento en sus condiciones de vida" describe más bien un resultado esperado que una condición externa necesaria para la consecución del objetivo.

Los medios de verificación utilizados corresponden principalmente a fuentes oficiales e institucionales. Para el Fin y el Propósito se emplea información proveniente del Coneval, mientras que para los Componentes y Actividades se utilizan informes trimestrales y registros administrativos del Instituto de Economía Social y Solidaria (IESSOL).

No obstante, se identifica una dependencia significativa de registros internos para verificar el cumplimiento de Componentes y Actividades, sin que se precise la existencia de mecanismos complementarios de validación, control de calidad o verificación independiente de la información. Asimismo, algunos de los vínculos electrónicos remiten a páginas institucionales generales de indicadores y no a las bases de datos, reportes o documentos específicos que sustentan el cálculo de cada indicador. Adicionalmente, es necesario asegurar que los enlaces electrónicos se encuentren vigentes y actualizados, a fin de garantizar el acceso oportuno a la información utilizada como medio de verificación.

La MIR cuenta con indicadores definidos para el Fin, Propósito, Componentes y Actividades, lo que permite disponer de una estructura básica para el monitoreo del desempeño del programa; no obstante, se

observa que la mayoría de los indicadores de Componentes y Actividades se enfocan en medir la entrega de apoyos, cursos o insumos, es decir, productos y niveles de cumplimiento operativo. Asimismo, los indicadores del Fin y Propósito se vinculan con variables de pobreza de alcance estatal que presentan limitaciones para medir de manera específica los resultados atribuibles al programa. Por ello, aunque el criterio se cumple formalmente, existe margen para fortalecer la pertinencia y capacidad explicativa de los indicadores. Se considera que el criterio presenta un cumplimiento satisfactorio.

Recomendaciones:

R1. Reformular el Propósito para expresar resultados económicos observables y medibles en la población beneficiaria (incremento de capacidades productivas, comercialización o ingresos).

R2. Sustituir o complementar los indicadores de Fin y Propósito con mediciones más cercanas a la intervención, tales como incremento de ventas, acceso a nuevos mercados, mejora de ingresos.

R3. Revisar los supuestos de la MIR para que representen riesgos externos relevantes y no condiciones operativas bajo control de la unidad responsable.

R4. Incorporar mecanismos de verificación y validación de los registros administrativos utilizados como medios de verificación.

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?

Tras el análisis de los indicadores, se identifica un cumplimiento parcial de los criterios CREEMA, debido a que existen áreas de oportunidad relacionadas principalmente con la claridad, la relevancia y el aporte marginal de algunos de ellos.

Cuadro 5. Indicadores del Programa Presupuestario S002- Artesanas del bienestar, 2025.

Nivel	Indicador	C	R	E	M	A
Fin	Población en situación de pobreza	Parcialmente	No	Sí	Sí	No
Propósito	Población con Ingreso Inferior a la Línea de Pobreza por Ingreso.	Parcialmente	No	Sí	Sí	No
Componentes	C01-Porcentaje de paquetes artesanales entregados a Personas Artesanas integrantes de grupos sociales o sociedades cooperativas.	Sí	Sí	Sí	No	No
	C02-Porcentaje de cursos impartidos a Grupos Sociales o Sociedades Cooperativas	Sí	Sí	Sí	No	No
	C03-Porcentaje de Apoyos en Especie entregados a Personas Artesanas integrantes de Grupos Sociales o Sociedades Cooperativas para la promoción comercial de sus productos en eventos	Sí	Sí	Sí	No	No
	C04-Porcentaje kits entregados a personas artesanas conformadas en grupos de 5 personas	Sí	Sí	Sí	No	No
Actividades	C01.A01-Porcentaje de paquetes artesanales entregados a Grupos Sociales	No	No	Sí	No	No
	C01.A02-Porcentaje de	No	No	Sí	No	No

Nivel	Indicador	C	R	E	M	A
	paquetes artesanales entregados a Sociedades Cooperativas					
	C02.A01- Porcentaje de cursos impartidos a grupos sociales	No	No	Sí	No	No
	C02.A02- Porcentaje de cursos técnicos impartidos a Sociedades Cooperativas	No	No	Sí	No	No
	C03.A01-Porcentaje de apoyos entregados a grupos sociales para que asistan a eventos nacionales	No	No	Sí	No	No
	C03.A02-Porcentaje de apoyos entregados a sociedades cooperativas para que asistan a eventos internacionales	No	No	Sí	No	No
	C03.A03 - Porcentaje de apoyos entregados a sociedades cooperativas para que asistan a eventos nacionales	No	No	Sí	No	No
	C04.A01-Porcentaje kits entregados a personas artesanas conformadas en grupos de 5 personas	No	No	Sí	No	No

C: Claro; R: Relevante; E: Económico; M: Monitoreable; A: Aporte marginal.

Fuente: Elaboración propia con datos de indicadores del Programa Presupuestario S002-Artesanas del bienestar. Evidencia documental, 2025.

La tabla anterior muestra que el cumplimiento de los criterios CREMA es heterogéneo entre los distintos indicadores del programa. A continuación, se describe de manera detallada la valoración realizada para cada criterio y nivel de la MIR.

Nivel Fin

Nombre del indicador: Población en situación de pobreza.

Resumen Narrativo: Contribuir a garantizar el bienestar social de la población quintanarroense en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad, dedicada a la elaboración de artesanías, mediante el acceso a oportunidades para mejorar en el desarrollo de las actividades productivas y de comercialización y, por tanto, de su calidad de vida.

Método de cálculo: Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México, a cargo del Coneval.

Análisis CREMA

- Claridad: Parcialmente cumple, ya que el nombre del indicador permite identificar la variable a medir; sin embargo, la MIR no incorpora una fórmula de cálculo específica y únicamente remite a la metodología del Coneval, lo que limita la comprensión precisa del procedimiento de estimación.
- Relevancia: No cumple, debido a que mide una condición general de pobreza y no permite identificar el efecto específico del programa sobre las personas artesanas beneficiarias.
- Economía: Sí cumple, puesto que la información es generada por una fuente externa (Coneval/Inegi), sin implicar costos adicionales para el programa.
- Monitoreabilidad: Sí cumple parcialmente, ya que la metodología y las fuentes son públicas; no obstante, la ausencia de una fórmula explícita y de medios de verificación accesibles dificulta la reproducción y validación de los resultados.

- Aporte marginal: No cumple, debido a que genera información similar a la proporcionada por el indicador de Propósito.

Nivel Propósito

Nombre del indicador: Población con Ingreso Inferior a la Línea de Pobreza por Ingreso.

Resumen Narrativo: Las personas de las comunidades mayas mayores de 18 años de edad en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo dedicadas a la elaboración de artesanías tradicionales cuentan con oportunidades para su desarrollo económico

Método de cálculo: Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México, a cargo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval).

Análisis CREMA

- Claridad: Parcialmente cumple, ya que el indicador identifica claramente la variable a medir, pero no incorpora el método de cálculo.
- Relevancia: No cumple plenamente, dado que la medición corresponde a una condición general de pobreza por ingreso y no refleja directamente el desarrollo económico de las personas artesanas beneficiarias.
- Economía: Sí cumple, debido a que utiliza información generada por el Coneval/Inegi, lo que significa que no hay costos adicionales para su medición.

- Monitoreabilidad: Sí cumple, porque la metodología es pública, aunque los medios de verificación no permiten acceder directamente a la evidencia utilizada.
- Aporte marginal: No cumple, debido a la alta relación conceptual con el indicador de Fin.

Nivel Componente

Nombre del indicador: IESSOLS002C01- Porcentaje de paquetes artesanales entregados a Personas Artesanas integrantes de grupos sociales o sociedades cooperativas.

Resumen Narrativo: C01 - Paquetes artesanales entregados.

Método de cálculo: (Número de paquetes artesanales entregados a grupos sociales o sociedades cooperativas / Total de paquetes entregados a grupos sociales o sociedades cooperativas focalizados para ser beneficiados) x 100

Análisis CREMA

- Claridad: Sí cumple, porque define claramente el bien entregado a la población objetivo y señala el método de cálculo.
- Relevancia: Sí cumple, ya que mide directamente el bien entregado que proporciona el programa (paquetes artesanales).
- Economía: Sí cumple, debido a que utiliza registros administrativos.
- Monitoreabilidad: No cumple, porque los medios de verificación presentan limitaciones de acceso y actualización.
- Aporte marginal: No cumple, debido a la similitud metodológica con otros indicadores de Componentes y Actividades.

Nombre del indicador: IESSOLS07C02 - Porcentaje de cursos impartidos a grupos sociales o sociedades cooperativas

Resumen Narrativo: C02 - Capacitación técnica, impartida

Método de cálculo: Número de cursos de capacitaciones impartidas a grupos sociales o sociedades cooperativas / Total de cursos de capacitaciones programados a impartir a grupos sociales o sociedades cooperativas) x 100

Análisis CREMA

- Claridad: Sí cumple, pues el indicador identifica claramente la acción y la población atendida.
- Relevancia: Sí cumple, al medir un servicio sustantivo del programa.
- Economía: Sí cumple, porque utiliza información administrativa disponible.
- Monitoreabilidad: No cumple, debido a la falta de evidencia accesible en los medios de verificación.
- Aporte marginal: No cumple, al presentar una estructura similar al resto de los indicadores de Componentes.

Nombre del indicador: IESSOLS02C03 - Porcentaje de Apoyos en Especie entregados a Personas Artesanas integrantes de Grupos Sociales o Sociedades Cooperativas para la promoción comercial de sus productos en eventos.

Resumen Narrativo: C03 - Apoyos en especie para la promoción comercial, entregados

Método de cálculo: Número de apoyos en especie entregados a grupos sociales o sociedades cooperativas para la promoción comercial/Total de apoyos en especie programados para entregar a grupos sociales o sociedades cooperativas) x100

Análisis CREMA

- Claridad: Sí cumple, pues identifica el apoyo otorgado y la población beneficiaria.
- Relevancia: Sí cumple, debido a que mide directamente un producto del programa.
- Economía: Sí cumple, al basarse en registros administrativos.
- Monitoreabilidad: No cumple, por las limitaciones en la disponibilidad de los medios de verificación.
- Aporte marginal: No cumple, debido a la similitud conceptual y metodológica con otros Componentes.

Nombre del indicador: IESSOLS07C04 - Porcentaje kits entregados a personas artesanas conformadas en grupos de 5 personas

Resumen Narrativo: C04 - Kits, entregados

Método de cálculo: Número de kits entregados/Total de kits programados por entregar) x100

Análisis CREMA

- Claridad: Sí cumple, porque identifica claramente el bien entregado.
- Relevancia: Sí cumple, ya que mide un producto específico del programa.

- Economía: Sí cumple, porque para su cálculo se utilizan registros administrativos.
- Monitoreabilidad: No cumple plenamente, debido a la falta de acceso a la evidencia documental.
- Aporte marginal: No cumple, por su similitud metodológica con los demás Componentes.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: IESSOLS002C01A01 - Porcentaje de paquetes artesanales entregados a grupos sociales.

Resumen Narrativo: C01.A01 - Implementación de la entrega de paquetes artesanales a grupos sociales

Método de cálculo: Número de paquetes artesanales entregados a grupos sociales / Total de paquetes artesanales programados por entregar a grupos sociales) x 100

Análisis CREMA

- Claridad: No cumple, porque, aunque el nombre del indicador y el método de cálculo son comprensibles, la variable que mide coincide con la del Componente C01. La diferencia consiste en que el indicador se enfoca exclusivamente en grupos sociales, por lo que no queda claramente diferenciada la contribución específica de esta Actividad al logro del Componente.
- Relevancia: No cumple, debido a que mide el resultado de la entrega de paquetes artesanales, el cual ya es evaluado en el nivel de Componente.

- **Economía:** Sí cumple, puesto que la información requerida se obtiene a partir de registros administrativos generados por el IESSOL, sin implicar costos adicionales significativos para su recopilación o procesamiento.
- **Monitoreabilidad:** No cumple, porque a pesar de que existe una fórmula y fuentes de información identificadas, los medios de verificación no permiten acceder de manera directa a la evidencia documental que sustenta los resultados reportados.
- **Aporte marginal:** No cumple, debido a que aporta información muy similar a la del indicador del Componente C01, sin generar evidencia adicional para la toma de decisiones o el seguimiento del desempeño.

Nombre del indicador: IESSOLS002C01A02 - Porcentaje de paquetes artesanales entregados a Sociedades cooperativas.

Resumen Narrativo: C01.A02 - Implementación de la entrega de paquetes artesanales a sociedades cooperativas

Método de cálculo: (Número de paquetes artesanales entregados a sociedades cooperativas/ Total de paquetes artesanales programados por entregar a sociedades cooperativas) x 100

Análisis CREMA:

- **Claridad:** No cumple, porque el indicador replica el objeto de medición del Componente C01 y únicamente cambia la población beneficiaria, lo que dificulta distinguir su función de la medición de resultados.

- Relevancia: No cumple, ya que mide la entrega efectiva del bien y no una actividad previa o proceso operativo que contribuya a su generación.
- Economía: Sí cumple, dado que la información proviene de registros administrativos existentes.
- Monitoreabilidad: No cumple, debido a que los medios de verificación presentan limitaciones para consultar la evidencia que respalda los resultados.
- Aporte marginal: No cumple, puesto que la información generada es prácticamente la misma que la del Componente C01, limitándose a desagregar el tipo de beneficiario.

Nombre del indicador: IESSOLS02C02A01 - Porcentaje de cursos impartidos a grupos sociales

Resumen Narrativo: C02.A01 - impartición de Cursos a grupos sociales.

Método de cálculo: $(\text{Número de cursos impartidos a grupos sociales} / \text{Total de cursos programados por impartir a grupos sociales}) \times 100$

Análisis CREMA:

- Claridad: No cumple plenamente, ya que el indicador mide el mismo resultado que el Componente C02, es decir, la impartición de cursos, sin diferenciar claramente la actividad operativa que lo genera.
- Relevancia: No cumple, debido a que no evalúa acciones específicas del proceso de capacitación, como la planeación, convocatoria o selección de participantes, sino el resultado final de la impartición.
- Economía: Sí cumple, porque utiliza información administrativa disponible.

- Monitoreabilidad: No cumple, dado que los medios de verificación no se encuentran suficientemente documentados o accesibles.
- Aporte marginal: No cumple, pues no genera información adicional respecto al indicador del Componente C02.

Nombre del indicador: IESSOLS02C02A02 - Porcentaje de cursos técnicos impartidos a sociedades cooperativas

Resumen Narrativo: C02.A02 - Impartición de Cursos de capacitación a sociedades cooperativas

Método de cálculo: (Número de cursos impartidos a sociedades cooperativas/ Total de cursos programados por impartir a sociedades cooperativas) x 100

Análisis CREMA

- Claridad: No cumple, debido a que existe una alta similitud con el indicador del Componente C02, siendo la diferencia el grupo poblacional atendido.
- Relevancia: No cumple, ya que no mide procesos de gestión o implementación de la capacitación, sino el mismo resultado que el nivel superior.
- Economía: Sí cumple, pues para su cálculo utiliza registros administrativos.
- Monitoreabilidad: No cumple, debido a las limitaciones en los medios de verificación.
- Aporte marginal: No cumple, porque no incorpora información distinta o complementaria a la ya proporcionada por el Componente C02.

Nombre del indicador: IESSOLS07C03A01 - Porcentaje de apoyos entregados a grupos sociales para que asistan a eventos nacionales.

Resumen Narrativo: C03.A01 - Implementación de la entrega de apoyos para participación de personas artesanas integrantes de grupos sociales en eventos nacionales.

Método de cálculo: (Número de apoyos entregados a grupos sociales para que asistan a eventos nacionales/ Total de apoyos programados por entregar a grupos sociales para que asistan a eventos nacionales) x 100.

Análisis CREMA

- Claridad: No cumple, ya que el indicador mide la entrega de apoyos, la cual ya es evaluada por el Componente C03, generando duplicidad en la medición.
- Relevancia: No cumple, debido a que no mide actividades de gestión, organización o seguimiento relacionadas con la participación en eventos nacionales.
- Economía: Sí cumple, al basarse en registros administrativos.
- Monitoreabilidad: No cumple, porque los medios de verificación no permiten consultar la evidencia correspondiente.
- Aporte marginal: No cumple, puesto que la información generada es redundante con la del Componente C03.

Nombre del indicador: IESSOLS0C03A03 - Porcentaje de apoyos entregados a sociedades cooperativas para que asistan a eventos internacionales.

Resumen Narrativo: C03.A02 - Implementación de la entrega de apoyos para participación de personas artesanas integrantes de sociedades cooperativas en eventos internacionales

Método de cálculo: (Número de apoyos entregados a sociedades cooperativas para que asistan a eventos internacionales/ Total de apoyos programados por entregar a sociedades cooperativas para que asistan a eventos internacionales) x 100

Análisis CREMA

- Claridad: No cumple, debido a que el indicador reproduce la misma lógica de medición del Componente C03, diferenciándose únicamente por el ámbito del evento y el tipo de beneficiario.
- Relevancia: No cumple, debido a que no evalúa procesos operativos, sino el resultado final de la entrega del apoyo.
- Economía: Sí cumple, puesto que utiliza registros administrativos existentes.
- Monitoreabilidad: No cumple, debido a la falta de evidencia accesible para verificar los resultados.
- Aporte marginal: No cumple, pues la información generada no aporta elementos nuevos para evaluar el desempeño del programa.

Nombre del indicador: ESSOLS0C03A02 - Porcentaje de apoyos entregados a sociedades cooperativas para que asistan a eventos nacionales.

Resumen Narrativo: C03.A03 - Implementación de la entrega de apoyos para participación de personas artesanas integrantes de sociedades cooperativas en eventos nacionales.

Método de cálculo: (Número de apoyos entregados a sociedades cooperativas para que asistan a eventos nacionales/ Total de apoyos programados por entregar a sociedades cooperativas para que asistan a eventos nacionales) x 100

Análisis CREMA

- Claridad: No cumple, porque el indicador replica la medición del Componente C03 y no permite identificar una actividad específica de gestión.
- Relevancia: No cumple, al medir un resultado ya considerado en el nivel de Componente.
- Economía: Sí cumple, debido que utiliza registros administrativos existentes para su medición.
- Monitoreabilidad: No cumple, debido a la falta de disponibilidad de los medios de verificación.
- Aporte marginal: No cumple, porque la información es redundante respecto a otros indicadores de actividad relacionados con apoyos para participación en eventos.

Nombre del indicador: IESSOLS02C04A01 - Porcentaje de Kit entregados a los grupos sociales de 5 personas

Resumen Narrativo: C04.A01 - Implementación de la Entrega de kits a grupos sociales.

Método de cálculo: (Número de kits entregados a grupos sociales de 5 personas/ Total de kits programados para entregar a grupos sociales de 5 personas) x 100

Análisis CREMA

- Claridad: No cumple, ya que el indicador mide la entrega de kits, resultado que ya se encuentra representado en el Componente C04. Por ello, no queda claramente definida la actividad específica que se pretende monitorear.
- Relevancia: No cumple, debido a que no evalúa procesos previos o acciones operativas, sino el mismo resultado que el nivel de componente.
- Economía: Sí cumple, porque la información se obtiene de registros administrativos institucionales, y no implica costos adicionales.
- Monitoreabilidad: No cumple, dado que los medios de verificación no permiten acceder de forma directa a la evidencia documental que sustenta los resultados.
- Aporte marginal: No cumple, puesto que no genera información diferenciada respecto al Componente C04 y su contribución al monitoreo del programa es limitada.

Por lo antes expuesto se concluye que, los indicadores presentan un cumplimiento parcial de los criterios CREMA. Los indicadores de Fin y Propósito muestran limitaciones en claridad, relevancia y monitoreabilidad, debido a su dependencia de mediciones externas de pobreza e ingreso y a la ausencia de fórmulas de cálculo explícitas.

Los indicadores de Componentes son claros, relevantes y económicos; sin embargo, los de Actividad presentan redundancias al medir dimensiones similares al de los componentes, diferenciándose únicamente por el tipo de beneficiario. Asimismo, aunque todos los indicadores cumplen con el criterio de economía, persisten áreas de mejora en monitoreabilidad y aporte marginal, derivadas de la

insuficiencia de los medios de verificación y la duplicidad de información entre niveles de la MIR.

Recomendaciones:

R1. Rediseñar los indicadores de fin y propósito para incrementar su atribución al programa, incorporando variables como ingresos, ventas o acceso efectivo a mercados.

R2. Diferenciar los indicadores de Componentes y Actividades, evitando duplicidades y asegurando que las Actividades midan procesos de gestión y no resultados.

R3. Incorporar indicadores con aporte marginal que midan aspectos complementarios como calidad o resultados derivados de los apoyos.

R4. Actualizar y depurar los medios de verificación, garantizando enlaces funcionales y acceso directo a la evidencia que sustenta los indicadores.

III.1. Síntesis del análisis de diseño

A partir de la revisión del informe de avance del Pp S002 – Artesanas del Bienestar, la valoración general es que el apartado de diseño presenta una base metodológica suficiente para iniciar la evaluación, pero todavía requiere fortalecer la lógica causal, la precisión de la población, la consistencia de la MIR y la calidad de los indicadores para que el diagnóstico funcione como soporte robusto de la intervención pública. El propio informe reconoce que el diagnóstico, la MIR y los indicadores tienen un cumplimiento parcial frente a la Metodología de Marco Lógico.

El problema central se formula como: “Las personas artesanas mayores de 18 años de edad pertenecientes a comunidades mayas en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo carecen de oportunidades para su desarrollo económico”. La formulación identifica población, territorio y condición negativa, lo cual es positivo. Sin embargo, el problema está redactado como ausencia de oportunidad y no como una condición estructural observable, medible y causalmente explicable.

El informe identifica como causas directas: insuficiente equipamiento técnico, escasa capacitación, pocas oportunidades de promoción comercial e insuficientes insumos básicos. Estas causas guardan relación con los componentes del programa, pero están formuladas desde la oferta institucional y no desde el origen estructural del problema.

El objetivo de propósito plantea que las personas artesanas de comunidades mayas mayores de 18 años en situación de pobreza cuenten con oportunidades para su desarrollo económico. La transformación del

problema a una situación positiva es lógica, pero mantiene la misma debilidad: se concentra en “oportunidades” y no en el cambio concreto esperado.

El informe señala que la población potencial se estima en 135,500 personas artesanas integradas en grupos sociales y/o sociedades cooperativas ubicadas preferentemente en Zonas de Atención Prioritaria. También define la población objetivo como 400 grupos sociales y/o sociedades cooperativas, equivalentes a hasta 4,000 personas artesanas.

La alineación con el Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027, particularmente con el Eje 1, Bienestar Social y Calidad de Vida. Sin embargo, señala que no se encontró evidencia suficiente de congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030 ni con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En términos de lógica vertical, existe correspondencia básica entre causas, componentes y propósito. Sin embargo, la MIR tiene una debilidad importante: los componentes responden más a la entrega de bienes que al fortalecimiento de capacidades. Por ejemplo, “paquetes entregados” o “kits entregados” miden productos administrativos, pero no necesariamente cambios en productividad, comercialización o ingresos.

En términos de lógica horizontal, el informe reconoce cumplimiento parcial. Los medios de verificación son principalmente fuentes oficiales e institucionales, pero en componentes y actividades dependen de registros internos del IESSOL; además, algunos enlaces remiten a páginas generales y no a bases de datos o reportes específicos.

El análisis CREMA identifica problemas relevantes. En el indicador de Fin, el informe señala que la claridad cumple parcialmente porque no se incorpora fórmula específica y se remite a la metodología de Coneval la relevancia no cumple porque mide pobreza general y no el efecto específico sobre personas artesanas beneficiarias; y el aporte marginal tampoco cumple por duplicidad con el indicador de Propósito.

III.2. Recomendaciones en materia del diseño del Programa

Como resultado del análisis del diseño del Programa Presupuestario S002 Artesanas del Bienestar, se identificaron áreas de oportunidad susceptibles de fortalecimiento en materia de consistencia metodológica, lógica de intervención y orientación a resultados. Con el propósito de consolidar la solidez técnica del Programa, mejorar su capacidad para atender el problema público y fortalecer las condiciones para su seguimiento y evaluación, se presentan las siguientes recomendaciones.

Recomendación 1. Fortalecer la definición del problema público, conforme a los criterios de la Metodología de Marco Lógico, expresándolo como una condición negativa, específica y verificable que afecte directamente a la población objetivo (Las personas artesanas mayores de 18 años pertenecientes a comunidades mayas en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo presentan limitadas capacidades productivas y comerciales para mejorar sus condiciones económicas).

Recomendación 2. Establecer mecanismos que permitan mantener actualizada la problemática y su lógica causal.

Recomendación 3. Actualizar la alineación del programa con los instrumentos de planeación estatal, nacional e internacional.

Recomendación 4. Diseñar e implementar una estrategia de cobertura que establezca metas de atención, criterios de focalización, prioridades territoriales y mecanismos para ampliar progresivamente la cobertura del Programa.

Recomendación 5. Establecer una metodología para caracterizar y cuantificar a la población potencial, objetivo y atendida, que contenga criterios, fuentes de información, supuestos y procedimientos utilizados para estimar y actualizar las poblaciones: potencial, objetivo y atendida.

Recomendación 6. Fortalecer la consistencia metodológica del Resumen Narrativo de la MIR mediante una revisión integral de la lógica causal y de la correspondencia entre los distintos niveles. la lógica vertical y horizontal del Programa.

Recomendación 7. Actualizar los indicadores en niveles de Fin, Propósito y actividad (asociados a los procesos operativos) para asegurar que cumplan con los criterios de claridad, relevancia, economía, monitoreabilidad y adecuación

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.

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

De esta forma, la matriz funciona como una hoja de ruta para comprender las secuencias operativas y su respaldo documental, lo cual se representan visualmente a través de los flujogramas descritos en la **sección IV.2**.

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

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

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

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

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

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

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

Para fortalecer dicho análisis, se incluyó la alineación de cada elemento de consolidación a cuatro atributos de calidad: **eficiencia, suficiencia, pertinencia y oportunidad**³. 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

³ 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.

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

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

Contar con una **mejora continua oportuna y pertinente** examina si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras, significando que existen herramientas vigentes para detectar fallas e implementar correcciones a tiempo. Asimismo, poseer **medios de verificación suficientes y pertinentes** se vincula con detectar áreas de 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 y analizan los procesos que integran el Programa presupuestario S002- Artesanas del bienestar, 2025, valorando la pertinencia de su gestión en el contexto institucional en el que operan, su articulación interna y su incidencia en el alcance de los objetivos y metas programadas.

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

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 ocho 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.

En la etapa de **Planeación**, el programa demuestra una alta pertinencia institucional al identificarse que el contenido de los

documentos programáticos cumplen con gran parte de los elementos y requerimientos señalados en las normativas que los regulan; no obstante, desde la fase inicial se observa que la elaboración de las Reglas de Operación (ROP) cuenta con un estatus de documentación parcial en las entrevistas analizadas, a pesar de las publicaciones y acuerdos modificatorios efectuados formalmente durante el ejercicio fiscal.

Esta dualidad se extiende a la etapa de **Difusión**, donde las actividades de diseño, aprobación y solicitudes oficiales de la convocatoria operan bajo validaciones parciales, un riesgo procedimental que es mitigado de forma efectiva gracias a la pertinencia y transparencia de las plataformas digitales de la Secretaría del Bienestar (SEBIEN), donde la publicación en redes sociales y páginas institucionales sí se encuentra plenamente documentada y accesible para la población objetivo.

En lo que respecta a la gestión operativa en territorio, las etapas de **Solicitud y Selección de personas beneficiarias** muestran los mayores retos de articulación interna y control institucional. Si bien la apertura de ventanilla y la integración final de expedientes físicos están totalmente documentadas y respaldadas por anexos normativos (del 1 al 14) contenidos en la Reglas de operación, las acciones intermedias de acompañamiento técnico, subsanación documental y las supervisiones físicas a los Grupos Sociales y Sociedades Cooperativas se reportan como parcialmente documentadas.

Lo anterior, aunado a la falta de manuales de procedimientos, así como manuales de operación exhaustivos que documenten las actividades se agudiza críticamente en la fase de Selección, donde la

totalidad de las actividades desde la instalación del Consejo Técnico, el análisis de proyectos y la clasificación por continuidad, hasta la valoración conforme a los criterios de priorización socioeconómica y condición artesanal en Zonas de Atención Prioritaria (ZAP) posee un estatus exclusivamente parcial, fundamentado principalmente en testimonios de entrevistas y en el Anexo 15 de las ROP.

La ausencia de procedimientos plenamente formalizados en estas etapas, así como de criterios de selección claramente definidos y aprobados por un órgano colegiado, puede propiciar inconsistencias en la toma de decisiones y disminuir la claridad y certeza en la emisión y notificación de los resultados. Esta situación puede afectar la transparencia y la percepción de equidad del proceso de selección.

En la etapa de **Producción de los apoyos**, el programa cuenta con una base sólida para la identificación de los requerimientos de cada solicitud, ya que los paquetes artesanales de las categorías *I. Raíces Artesanas* y *II. Transformando el Arte* se definen conforme a las especificaciones establecidas en el Anexo 12. Catálogo Artesanal. Sin embargo, el proceso de adquisición de los Kits artesanales, así como las etapas posteriores relacionadas con la definición técnica de los apoyos, la gestión de insumos, los procedimientos de licitación pública y los controles de calidad, aún presentan una formalización parcial.

Esta situación puede ocasionar retrasos en la distribución y entrega de los insumos, debido principalmente a que el proceso depende del área central de compras de la Secretaría del Bienestar. Sin embargo, una vez que los apoyos están disponibles, su entrega a las beneficiarias se realiza

mediante acciones establecidas, como la firma de acuses de recibo, la integración de expedientes con documentación comprobatoria y el registro fotográfico de las entregas.

Dicho esto, la ejecución del programa, particularmente en las etapas de Producción, **Distribución, y Entrega de apoyos**, requiere una coordinación efectiva entre el Instituto de Economía Social y Solidaria (IESSOL) y la Secretaría del Bienestar del Estado de Quintana Roo. Esta colaboración es fundamental para asegurar que los apoyos se produzcan y entreguen de manera oportuna, eficiente y conforme a los criterios establecidos.

Finalmente, la etapa de **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos** presenta un nivel de madurez parcial, al operar con procesos documentados que permiten dar seguimiento al desempeño del programa. Las visitas de campo realizadas mediante el Anexo 4, el análisis de áreas de oportunidad, la elaboración de reportes periódicos y el cálculo de los indicadores de la MIR proporcionan información para la retroalimentación y mejora continua de la intervención. Asimismo, la actualización de los avances físicos y financieros en la plataforma SIPPRES de la Secretaría de Finanzas y Planeación fortalece el monitoreo institucional, al consolidar información confiable para la evaluación del desempeño del programa y la integración de informes trimestrales oportunos y consistentes.

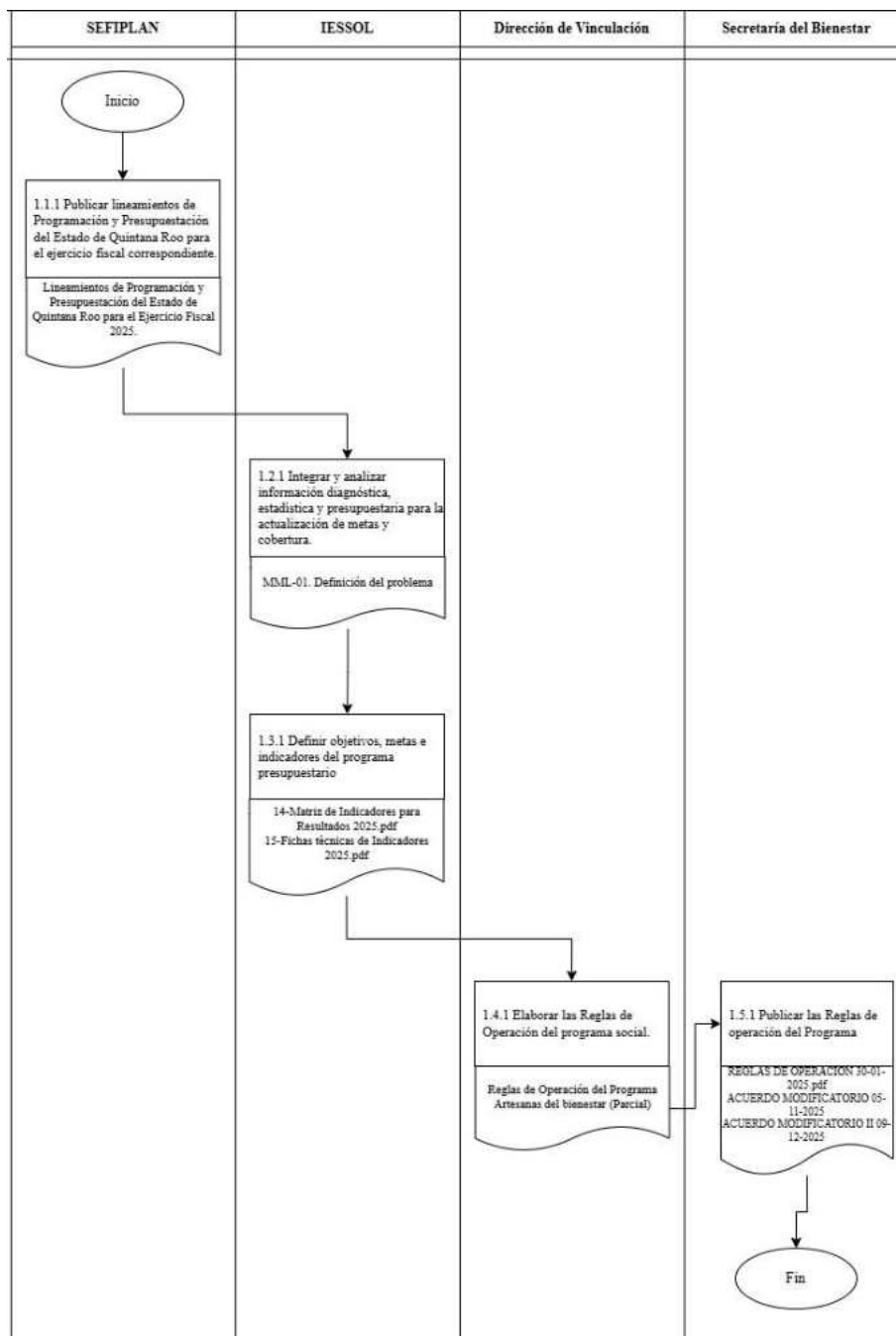
En términos generales, el ciclo operativo del Programa S002 Artesanas del Bienestar presenta una estructura parcialmente funcional y alineada con sus objetivos, con fortalezas importantes en las etapas de

planeación, así como de la entrega de apoyos. No obstante, persisten áreas de oportunidad relacionadas con la formalización de procedimientos, particularmente en los procesos de selección de beneficiarias y producción de apoyos, donde aún existen actividades y procedimientos que no se encuentran completamente documentados, lo que puede dificultar la operación del programa y limitar la transparencia y certeza en la toma de decisiones.

En este contexto, fortalecer y formalizar integralmente los procesos contribuirá a mejorar la coordinación entre las áreas involucradas, reducir riesgos operativos y consolidar un modelo de gestión más eficiente, transparente y enfocado en el logro de resultados.

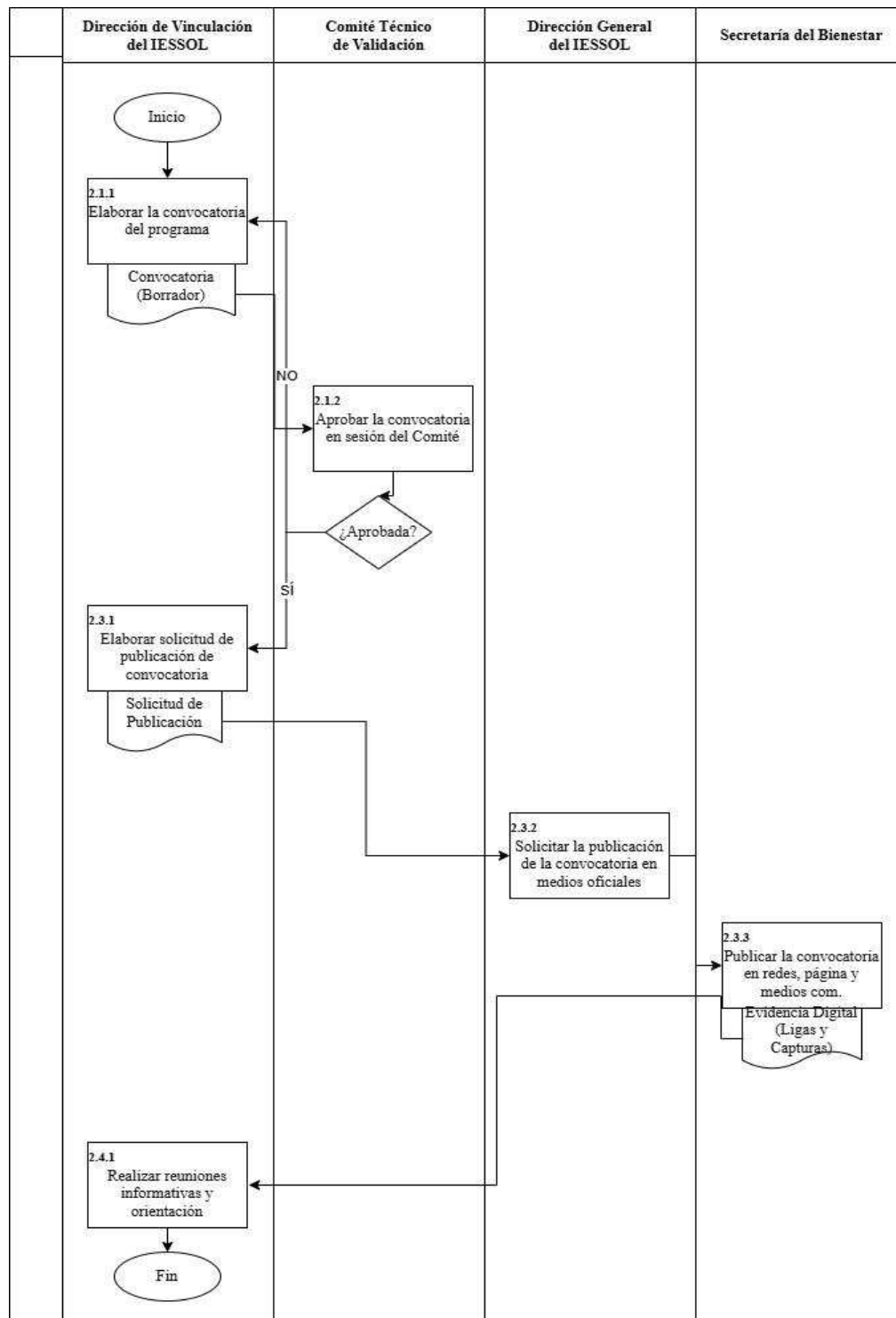
IV. 2 Flujogramas de los procesos

Figura 1. Planeación.



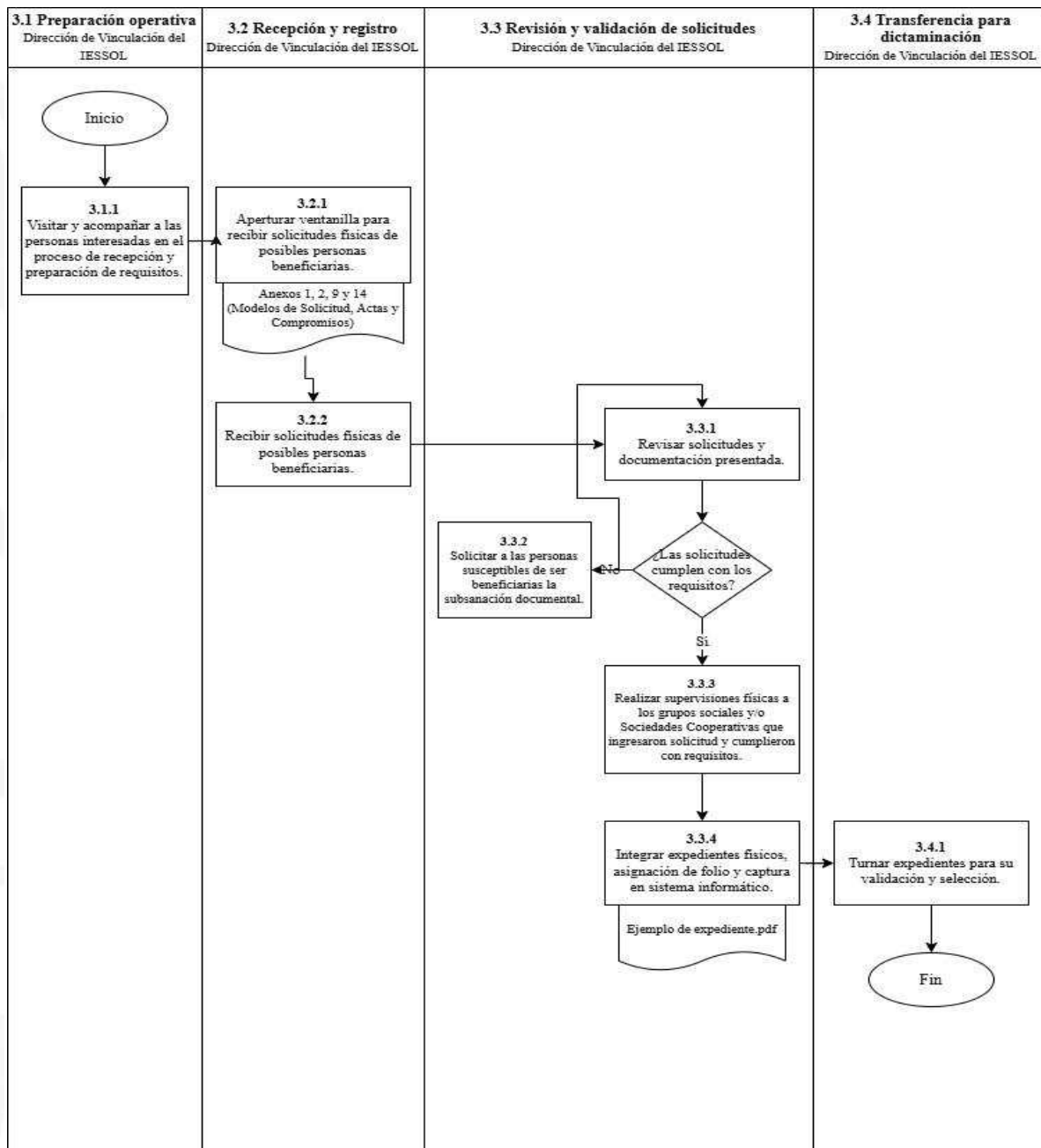
Fuente. Elaboración propia.

Figura 2. Difusión.



Fuente. Elaboración propia.

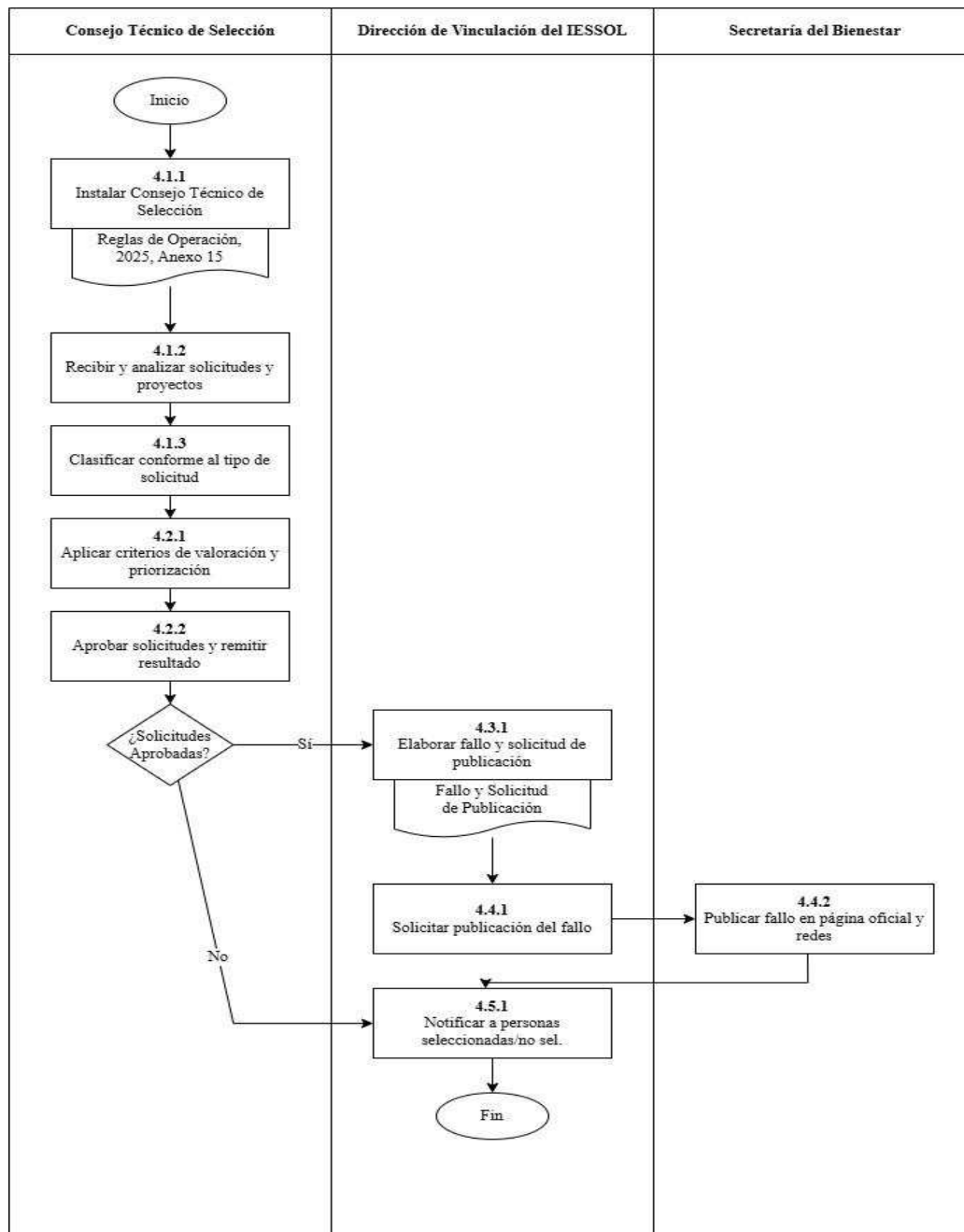
Figura 3. Solicitud de apoyos⁴.



Fuente. Elaboración propia.

⁴ Esta etapa aplica únicamente para la modalidad de Paquetes Artesanales, ya que las modalidades de Capacitación y Promoción Comercial siguen un procedimiento operativo distinto. La Capacitación constituye un requisito obligatorio previo a la entrega del paquete artesanal, mientras que la Promoción Comercial requiere una solicitud específica mediante el Anexo 10, conforme al artículo 14 de las Reglas de Operación.

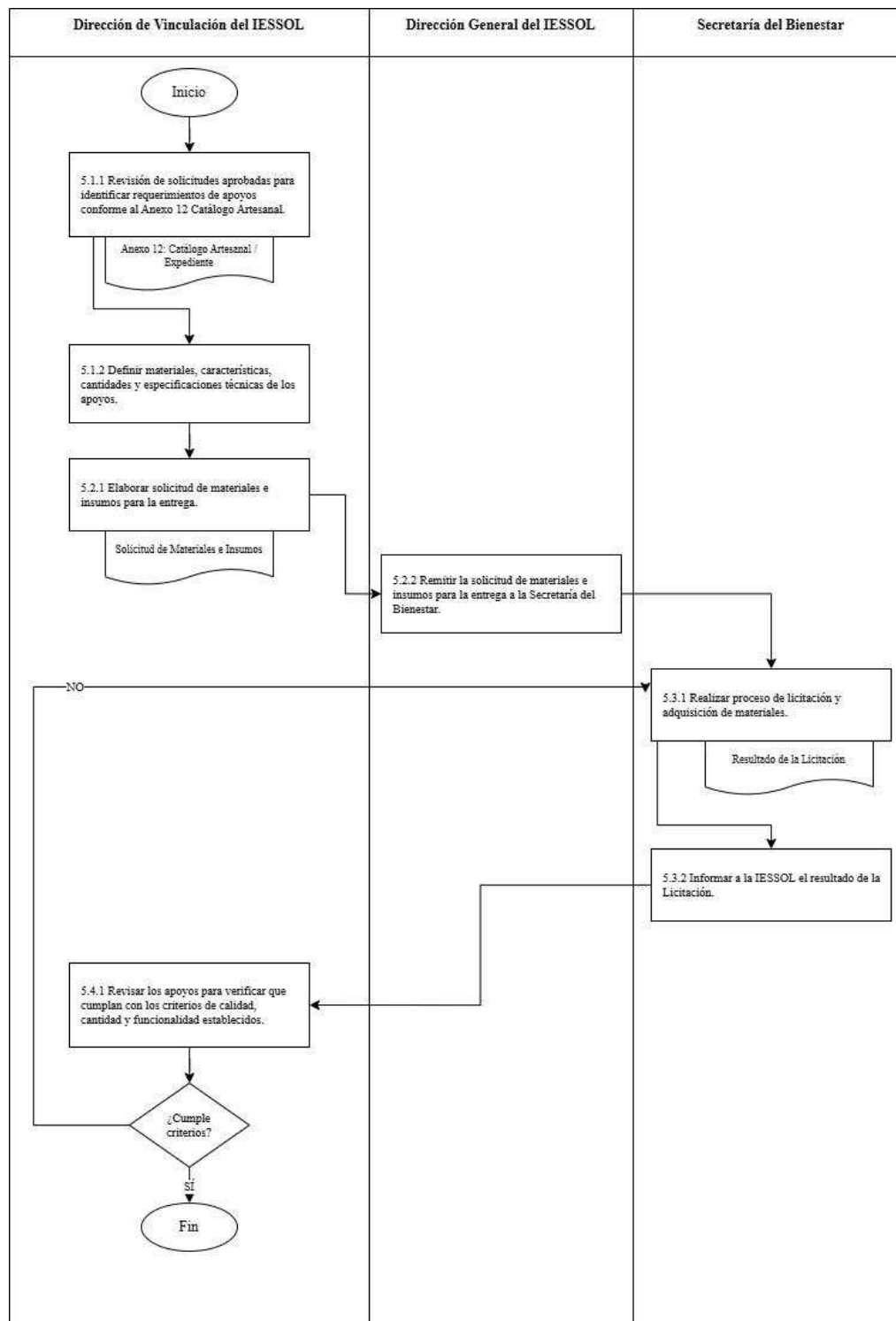
Figura 4. Selección de beneficiarios⁵.



⁵ Esta etapa aplica únicamente para la modalidad de Paquetes Artesanales, ya que la asignación de este apoyo requiere la evaluación del cumplimiento de los criterios de elegibilidad establecidos en las Reglas de Operación. En contraste, las modalidades de Capacitación y Promoción Comercial se desarrollan mediante procedimientos específicos previstos en la normativa aplicable, por lo que su acceso no se determina a través del mismo proceso de selección de beneficiarios.

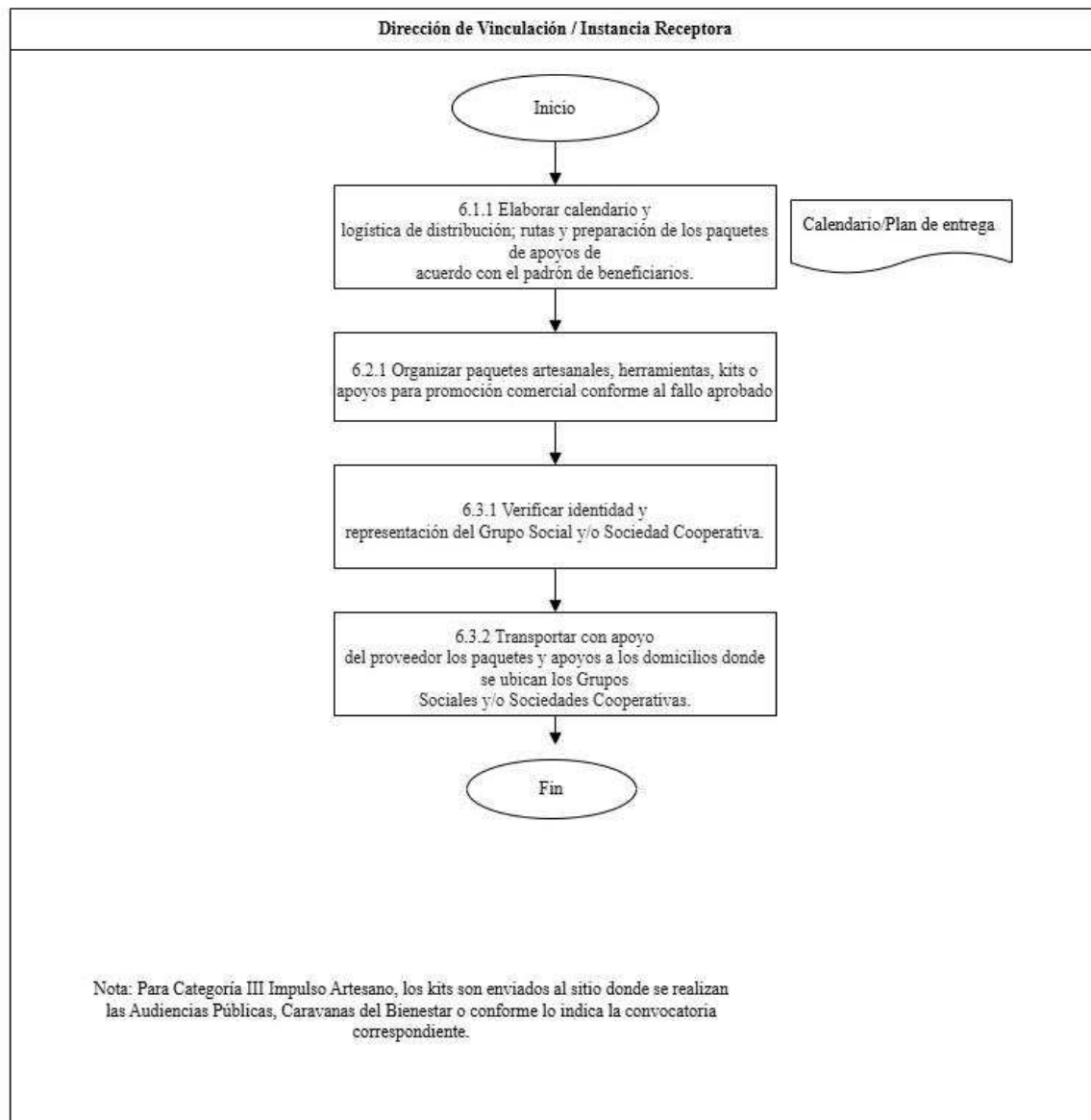
Fuente. Elaboración propia.

Figura 5. Producción de apoyos.



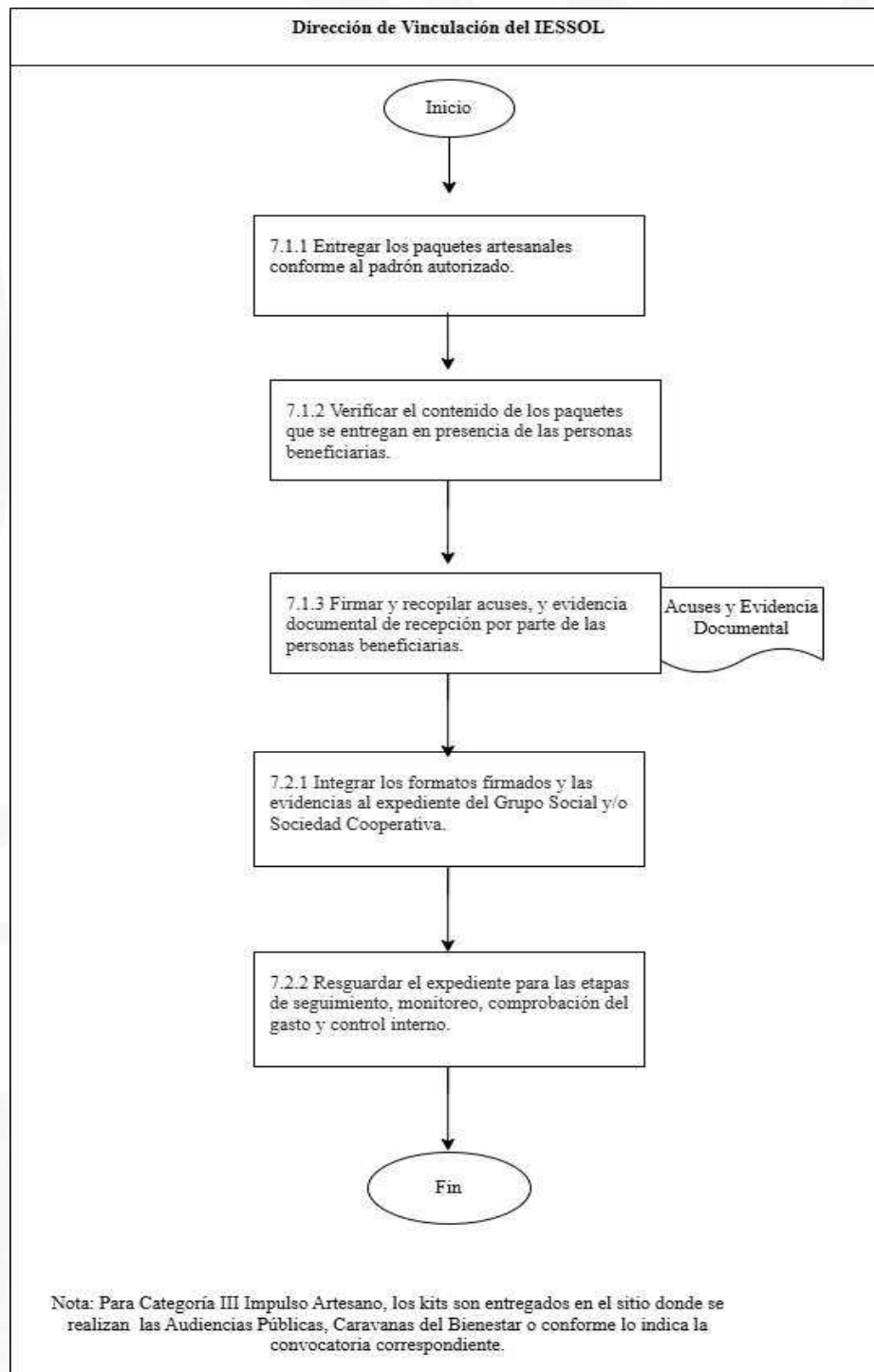
Fuente. Elaboración propia.

Figura 6. Distribución de apoyos.



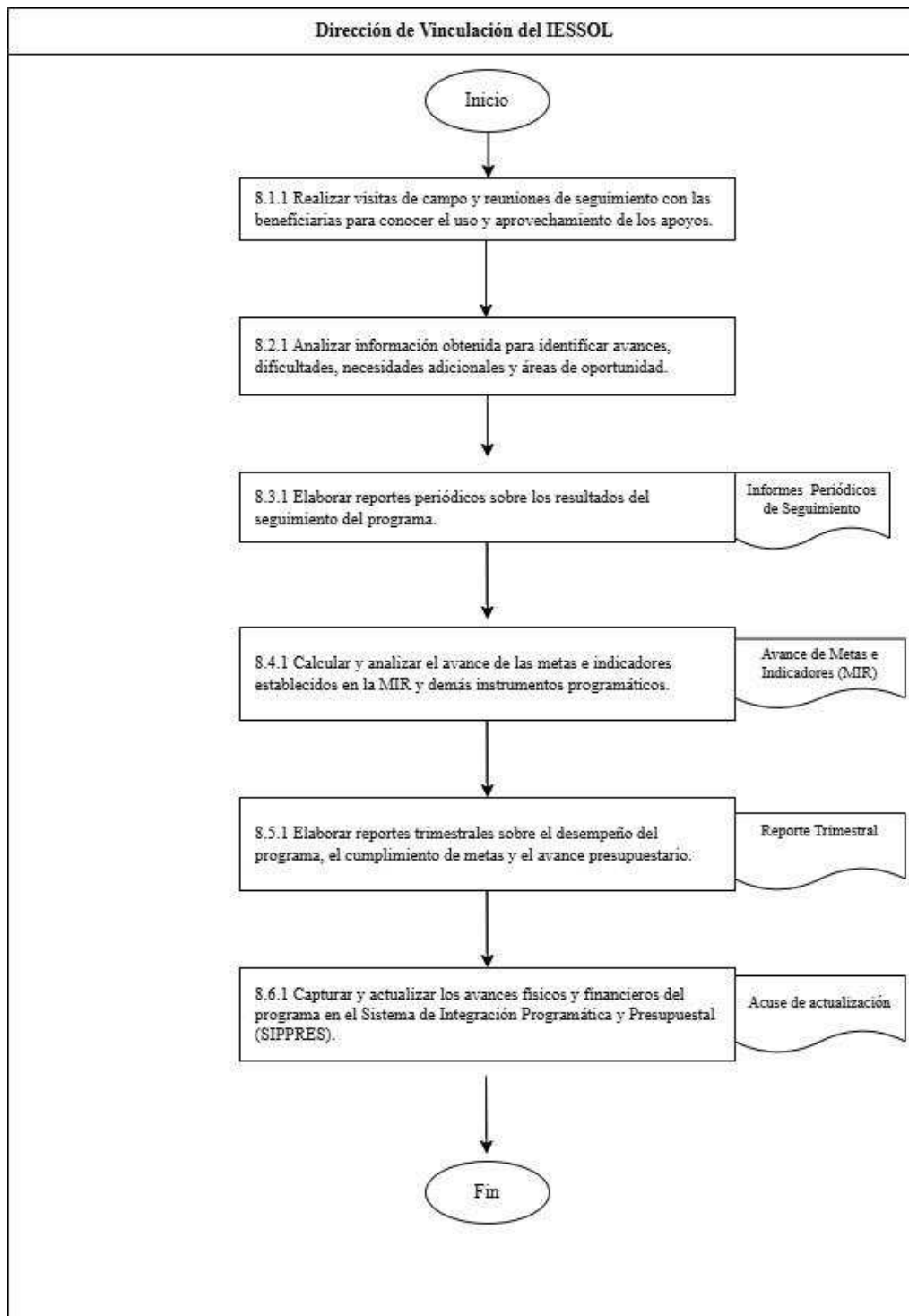
Fuente. Elaboración propia.

Figura 7. Entrega de apoyos.



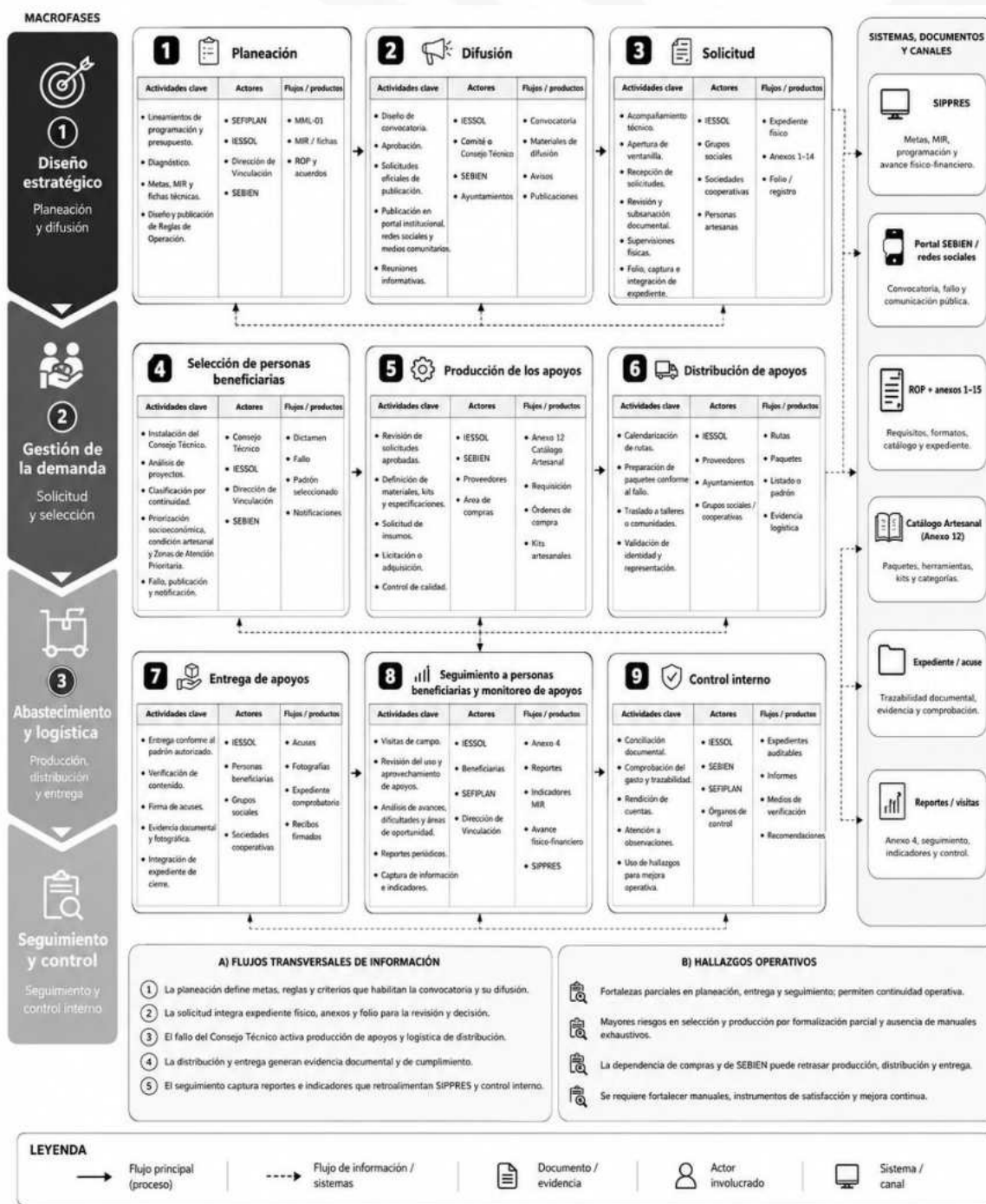
Fuente. Elaboración propia.

Figura 8. Seguimiento a personas beneficiarias, y monitoreo de apoyos.



Fuente. Elaboración propia.

Figura 9. Mapa de procesos del Programa S002.



IV. 3 Valoración Operativa

El presente apartado analiza la operatividad del Programa presupuestario a través de la **Cédula de Valoración Operativa del Programa** (anexo 2). Este instrumento evalúa el MGP en diez 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 evaluación⁶:

En el criterio **Descripción de Componentes e Involucrados**, la valoración fue **Parcial**, debido a que si bien, se identificó que el programa define la secuencia general de actividades, los actores responsables y los principales productos a lo largo del Modelo General del Proceso, algunas etapas aún carecen de manuales de procedimientos que documenten de manera integral las actividades, responsables, controles y mecanismos de coordinación, lo que limita la estandarización de la operación.

En el criterio **Consistencia con Indicadores**, correspondiente a los procesos de **Planeación, Distribución y Entrega de Apoyos**, la valoración fue **Nulo**, debido a que los indicadores establecidos en la MIR, no reflejan de manera suficiente el desempeño de los procesos operativos. Además, se identificó duplicidad de indicadores en el nivel de Actividad y una limitada capacidad para medir aspectos relacionados con la eficiencia, oportunidad y calidad de la operación.

Para el criterio **Límites de los Procesos**, aplicado a los procesos de Solicitud, Distribución y Entrega de Apoyos, se otorgó una valoración

⁶ Para mayor detalle sobre la cédula de valoración, ver la sección Metodología.

Parcial, ya que, aunque las entradas, salidas y productos pueden identificarse a partir de la normatividad vigente, los puntos de articulación entre procesos y las responsabilidades compartidas no siempre se encuentran claramente documentados.

En relación con el criterio Insumo-Tiempo, evaluado en los procesos de **Planeación, Distribución y Entrega de Apoyos**, la valoración fue Parcial, debido a que el programa cuenta con una programación operativa; sin embargo, el tiempo efectivo de ejecución puede verse afectado por la dependencia de procesos externos, principalmente aquellos relacionados con la adquisición de materiales e insumos que son entregados en los paquetes artesanales.

Respecto al criterio **Insumo-Personal**, correspondiente a los procesos de **Solicitud y Entrega de Apoyos**, la valoración fue **No**, ya que no se identificó evidencia suficiente que permita acreditar que el personal operativo es suficiente, cuenta con perfiles técnicos definidos o participa en programas permanentes de capacitación para la ejecución de los procesos.

En el criterio **Insumo-Financiero**, evaluado en los procesos de **Producción, Distribución y Entrega de Apoyos**, la valoración fue Parcial, debido a que, si bien el programa dispone de recursos para operar, la oportunidad en la ejecución del gasto depende de procedimientos de contratación y adquisición administrados por otras áreas, lo que puede afectar la oportunidad de la entrega de los apoyos.

Para el criterio **Insumo-Infraestructura**, aplicado a los procesos de **Solicitud, Distribución y Entrega de Apoyos**, la valoración fue **Parcial**, ya que el programa dispone de infraestructura física suficiente para desarrollar las actividades sustantivas; sin embargo, no cuenta con herramientas tecnológicas integrales que permitan automatizar y dar seguimiento a la totalidad del ciclo operativo.

En cuanto al criterio **Articulación de Productos**, correspondiente a los procesos de **Solicitud, Selección de beneficiarios, Distribución y Entrega de Apoyos**, la valoración fue **Parcial**, debido a que existe una relación lógica entre los productos generados en cada etapa; no obstante, la documentación parcial de algunos procedimientos limita la continuidad y trazabilidad entre procesos consecutivos.

Respecto al criterio **Sistemas de Información**, evaluado en el proceso de **Seguimiento a beneficiarios, y monitoreo de apoyos**, la valoración fue **Parcial**, ya que el programa genera reportes periódicos, realiza seguimiento a indicadores y registra información en el Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES); sin embargo, no dispone de un sistema integral que concentre la información operativa y administrativa para apoyar la toma de decisiones.

En el criterio **Coordinación Institucional**, aplicado a los procesos de **Planeación, Selección de beneficiarios Distribución y Entrega de Apoyos**, la valoración fue **Parcial**, debido a que existe coordinación entre el Instituto de Economía Social y Solidaria (IESSOL) y la Secretaría del Bienestar (SEBIEN); sin embargo, algunos mecanismos de coordinación y

responsabilidades compartidas aún no se encuentran plenamente formalizados.

Para el criterio **Pertinencia Territorial**, correspondiente a los procesos de **Difusión, Distribución y Entrega de Apoyos**, la valoración fue **Parcial**, toda vez que el programa incorpora criterios territoriales y prioriza la atención en Zonas de Atención Prioritaria (ZAP); no obstante, no se identificó una estrategia documentada que permita adaptar sistemáticamente la operación a las condiciones particulares de cada territorio.

En relación con el criterio **Importancia Estratégica**, evaluado en los procesos de **Producción, Distribución y Entrega de Apoyos**, la valoración fue **Parcial**, debido a que estas etapas son fundamentales para el cumplimiento del Propósito de la MIR; sin embargo, su desempeño depende de procesos parcialmente formalizados y de factores externos relacionados con la adquisición de insumos y la logística de distribución.

Finalmente, para el criterio **Satisfacción de Beneficiarios**, correspondiente al proceso de **Seguimiento a beneficiarios, y monitoreo de apoyos**, la valoración fue **No**, ya que no se identificaron mecanismos formales, periódicos y sistemáticos que permitan conocer la percepción de las personas beneficiarias respecto a la calidad de los apoyos recibidos y de los servicios proporcionados por el programa, limitando la retroalimentación para la mejora continua.

Derivado de lo anterior, los principales **cuellos de botella** identificados se concentran en tres aspectos. En primer lugar, la formalización parcial de los procesos **de Solicitud y selección de**

beneficiarias, donde la ausencia de manuales de procedimientos y de mecanismos estandarizados de valoración puede retrasar la dictaminación y disminuir la trazabilidad de las decisiones. En segundo término, la dependencia de procesos externos (licitaciones para la adquisición de materiales e insumos) para la **Producción de los apoyos** representa un factor crítico que puede afectar la producción y la entrega oportuna de los apoyos.

IV. 4 Grado de Consolidación Operativa del Programa

El grado de consolidación operativa fue determinado a partir de la valoración de 6 elementos: normatividad, conocimiento del Programa, estandarización de procesos, monitoreo, mejora continua, y medio de verificación, cuya valoración se desglosa en la tabla que se muestra en el anexo 3 del presente informe.

El programa obtuvo una **valoración global de 12 de 30 puntos (40 por ciento)**, lo que corresponde a un nivel **bajo** de consolidación. Este resultado indica que el programa cuenta con elementos institucionales que permiten su operación regular; sin embargo, aún presenta brechas importantes para consolidar una gestión basada en procesos, con mecanismos estandarizados, documentados y orientados a la mejora continua.

En el criterio de **normatividad**, se identificó un nivel de consolidación medio, debido a que el programa dispone de Reglas de Operación y anexos normativos vigentes que regulan las principales etapas del ciclo operativo y proporcionan certeza sobre los requisitos, responsables y actividades generales. No obstante, la ausencia de manuales de procedimientos y de operación limita la documentación detallada de procesos críticos, como la selección de beneficiarias, la gestión de adquisiciones y el seguimiento, reduciendo la estandarización y la claridad en la ejecución de las actividades.

Respecto al **conocimiento**, también se observa un nivel de consolidación medio, ya que las entrevistas evidencian que el personal operativo conoce las disposiciones normativas, los criterios de elegibilidad

y la secuencia de actividades necesarias para la implementación del programa. Este conocimiento ha permitido mantener la continuidad y consistencia de la operación; sin embargo, depende en gran medida de la experiencia acumulada del personal y no de mecanismos institucionales que aseguren la conservación y transferencia del conocimiento organizacional.

En materia de **estandarización**, el programa presenta un nivel de consolidación básico, debido a que las actividades sustantivas se desarrollan con base en las Reglas de Operación, favoreciendo una aplicación relativamente homogénea entre las áreas responsables. Sin embargo, la inexistencia de procedimientos formalmente documentados ocasiona que algunas etapas se ejecuten mediante criterios operativos internos o prácticas no estandarizadas, lo que puede generar variaciones en la implementación y afectar la eficiencia del proceso.

En cuanto al **monitoreo**, se identificó igualmente un nivel de consolidación básico. El programa dispone de mecanismos de seguimiento, como visitas de campo, reportes periódicos, monitoreo de indicadores y actualización de avances en la plataforma SIPPRES, los cuales permiten dar seguimiento a la ejecución de las actividades. No obstante, el sistema de monitoreo se enfoca principalmente en el cumplimiento de metas físicas y productos entregados, sin incorporar indicadores que evalúen el desempeño y la eficiencia de los procesos sustantivos, limitando su utilidad como herramienta para la gestión y la toma de decisiones.

El criterio de **mejora continua** representa la principal área de oportunidad del programa, al obtener una valoración de 0 puntos. Aunque durante las entrevistas se manifestó que se realizan análisis de resultados y se identifican áreas de oportunidad, no se encontró evidencia documental de mecanismos institucionales para implementar, documentar, dar seguimiento y evaluar las acciones de mejora derivadas de dichos análisis. En consecuencia, las mejoras dependen de decisiones operativas específicas y no forman parte de un esquema sistemático de gestión institucional.

Finalmente, en el criterio de **medios de verificación**, el programa presenta un nivel de consolidación básico, ya que, si bien la MIR establece fuentes de información para respaldar sus indicadores, se identificaron limitaciones en la disponibilidad, sistematicidad y accesibilidad de la evidencia documental. En particular, la mayoría de los indicadores remiten a informes trimestrales que no estuvieron disponibles para su consulta durante la evaluación, además de observarse oportunidades para fortalecer la trazabilidad documental en procesos como la selección de beneficiarias, la entrega de apoyos y la medición de la satisfacción de la población atendida.

En conjunto, la valoración obtenida refleja que el programa dispone de una estructura operativa funcional que ha permitido mantener la continuidad de su ejecución; sin embargo, aún requiere fortalecer la institucionalización de sus procesos mediante la documentación formal de procedimientos, la estandarización de la operación, la implementación de mecanismos de mejora continua, el desarrollo de indicadores orientados al desempeño de los procesos y el fortalecimiento de los

medios de verificación. Estas acciones contribuirían a incrementar la eficiencia operativa, la trazabilidad de las actividades y la toma de decisiones sustentada en evidencia.

IV. 5 Síntesis del análisis de procesos

El Mapa del Proceso del Programa S002 Artesanas del Bienestar 2025 presenta una arquitectura operativa robusta al organizar el ciclo de gestión en tres grandes fases: Diseño, Preparación Operativa y Ejecución Territorial, lo que facilita comprender la secuencia lógica de las actividades, la participación de los actores institucionales y la generación de productos que permiten la continuidad del proceso.

Esta estructura evidencia una adecuada integración entre la planeación estratégica, la gestión administrativa y el abastecimiento y logística, donde cada etapa produce insumos específicos como la convocatoria, los expedientes, el fallo de selección, las órdenes de adquisición, los calendarios de distribución, los acuses de entrega y los reportes de seguimiento que alimentan el proceso subsecuente, fortaleciendo la trazabilidad documental y la rendición de cuentas.

Asimismo, el mapa refleja una distribución clara de responsabilidades entre el IESSOL, los Órganos Colegiados, la Secretaría del Bienestar, los proveedores, los ayuntamientos y las personas beneficiarias, mostrando una adecuada segregación de funciones y una coordinación institucional que favorece el cumplimiento de los objetivos del programa. No obstante, también permite identificar que la Fase de Gestión de la demanda concentra la mayor complejidad administrativa, al integrar las actividades de selección de personas beneficiarias, producción de apoyos y distribución, las cuales requieren múltiples validaciones, procesos de adquisición, coordinación interinstitucional y transferencias

de información, convirtiéndose en el principal punto de concentración de riesgos operativos y posibles retrasos en la ejecución.

De igual manera, el mapa evidencia que la operación depende de un flujo documental continuo entre etapas, lo que incrementa la importancia de contar con mecanismos de control que aseguren la integridad de los expedientes y la oportunidad en la generación de los productos esperados.

Finalmente, la incorporación de la fase de seguimiento y control fortalece el enfoque de gestión para resultados, al cerrar el ciclo mediante visitas de seguimiento, análisis de indicadores, elaboración de reportes y actualización de la información programática y presupuestaria, generando un proceso de retroalimentación que permite mejorar la planeación de ejercicios posteriores; sin embargo, aún existen oportunidades para fortalecer la mejora continua mediante la formalización de procedimientos, la incorporación de mecanismos de retroalimentación de las personas beneficiarias y un mayor aprovechamiento de la información generada durante el monitoreo para la toma de decisiones.

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 **Programa S002-Artesanas del bienestar**, así como del análisis de las ocho etapas que integran su ciclo operativo, se proponen las siguientes recomendaciones estratégicas con enfoque de fortalecimiento institucional:

Recomendación 1. Elaborar y formalizar manuales de procedimientos y de operación que documenten las actividades, responsables, criterios de decisión, productos y controles de cada una de las ocho etapas del proceso, reduciendo la dependencia del conocimiento del personal y favoreciendo la continuidad operativa.

Recomendación 2. Desarrollar una plataforma institucional que concentre el registro de solicitudes, la integración de expedientes, la selección de personas beneficiarias, el seguimiento de adquisiciones, la entrega de apoyos y el monitoreo de resultados, permitiendo disponer de información en tiempo real para la toma de decisiones.

Recomendación 3. Fortalecer la coordinación interinstitucional mediante mecanismos formales de gestión, mediante protocolos de coordinación entre IESSOL, la Secretaría del Bienestar, los Órganos Colegiados (Comité Interno de Validación, y el Consejo Técnico de Selección) y las instancias participantes (Instituto de la Cultura y las Artes de Quintana Roo), definiendo responsables, tiempos de respuesta y mecanismos de seguimiento para reducir retrasos durante las etapas de selección, adquisición y distribución de apoyos.

Recomendación 4. Complementar la MIR con indicadores que midan la eficiencia de los procesos, tales como tiempos de atención, porcentaje de expedientes completos, cumplimiento del calendario de distribución, oportunidad en la entrega de apoyos y atención al seguimiento de las personas beneficiarias.

Recomendación 5. Documentar e institucionalizar un mecanismo de seguimiento que permita identificar la continuidad y permanencia de las personas beneficiarias entre ejercicios fiscales, registrando el aprovechamiento de los apoyos recibidos, la evolución de sus capacidades productivas y los resultados obtenidos en materia de desarrollo económico.

Recomendación 6. Fortalecer la coordinación con las instancias responsables de las adquisiciones para alinear la disponibilidad de bienes y servicios con el calendario operativo del programa, reduciendo retrasos en la distribución y entrega de los apoyos y favoreciendo el cumplimiento oportuno de las metas programadas.

V. Matriz de análisis de género

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

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

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

En consecuencia, el Programa parte del supuesto de que las personas artesanas enfrentan condiciones similares para acceder a capacitación, equipamiento, insumos y espacios de comercialización, sin reconocer que las mujeres artesanas suelen enfrentar barreras adicionales relacionadas con la distribución desigual de las labores de cuidado, menores oportunidades de acceso a recursos productivos, financiamiento y mercados.

En la etapa de **planeación**, se observó que el diagnóstico no incorpora un análisis específico de las brechas de género ni documenta las diferencias en acceso, permanencia o resultados entre mujeres y hombres. Si bien las Reglas de Operación establecen la obligación de identificar las realidades diferenciadas de la población objetivo, no se encontró evidencia documental que sustente dicho análisis.

En materia de **difusión**, el programa utiliza diversos canales, como página institucional, redes sociales, estrados y apoyo de los ayuntamientos, lo que favorece la cobertura territorial; sin embargo, no se identificaron mecanismos para evaluar si la información llega de manera diferenciada y efectiva a mujeres y hombres.

Respecto a la etapa de **solicitud**, aunque la recepción presencial facilita la validación de las actividades artesanales, puede representar

barreras para mujeres con responsabilidades de cuidado o residentes en localidades alejadas.

En la **selección de personas beneficiarias** se identificó una fortaleza relevante, dado que el programa prioriza la atención a mujeres y cuenta con un padrón desagregado por sexo; sin embargo, los criterios de selección no incorporan formalmente una perspectiva de género ni documentan las causas de las brechas existentes.

En las etapas de **producción, distribución y entrega de apoyos** se observan avances operativos importantes. Destaca la implementación de estrategias de entrega directa en talleres y comunidades, las cuales reducen costos de traslado y facilitan el acceso de las beneficiarias. No obstante, aún existen oportunidades para incorporar metodologías que consideren necesidades diferenciadas por género, así como mecanismos de flexibilidad en horarios y programación de entregas para mujeres con responsabilidades familiares o laborales.

Finalmente, en la etapa de **seguimiento de personas beneficiarias, y monitoreo de apoyos**, el programa cuenta con información desagregada por sexo y reportes periódicos de avance; sin embargo, no dispone de indicadores específicos para medir resultados diferenciados ni de instrumentos para conocer la satisfacción de las beneficiarias.

En términos generales, el Programa S002 Artesanas del Bienestar presenta avances significativos en la priorización de las mujeres como población objetivo; sin embargo, requiere fortalecer la formalización del enfoque de género en sus instrumentos de diseño, operación y evaluación,

a fin de transitar de una atención preferente hacia una gestión orientada a la reducción efectiva de las brechas de género en el sector artesanal.

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**⁷.

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

⁷ 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).

la operación del Programa no cumple con ninguno de los elementos mínimos evaluados.

El grado de transversalización de la perspectiva de género en el Programa presupuestario S002- Artesanas del bienestar se calculó asignando una puntuación a cada uno de los cuatro elementos mencionados. Posteriormente, se obtuvo un índice mediante el cociente entre el puntaje total alcanzado y el puntaje máximo posible⁸.

El programa presupuestario S002- Artesanas del bienestar presenta un nivel de madurez y transversalización de la perspectiva de género **BAJO (37.5%)**

Diagnóstico con enfoque de género: El diagnóstico no identifica las brechas de género que enfrentan las personas artesanas ni analiza las diferencias en el acceso a recursos, capacitación, comercialización o resultados entre mujeres y hombres. Esta ausencia limita la definición de estrategias focalizadas para atender las necesidades específicas de las mujeres artesanas.

Padrón desagregado: El Programa cuenta con un padrón que registra a las personas beneficiarias por sexo, lo que permite monitorear la cobertura con perspectiva de género. La información disponible muestra que el 96 % de las personas beneficiarias son mujeres (2,175 mujeres y 183 hombres), constituyendo una fortaleza para el seguimiento de la población atendida.

⁸ Para mayor detalle, consultar la sección "Metodología" de este informe.

Acciones afirmativas: Aunque el Programa prioriza la atención de mujeres artesanas y acerca los apoyos a las comunidades, las Reglas de Operación no establecen mecanismos formales de acción afirmativa, como criterios de priorización, cuotas o medidas específicas para mujeres en situación de mayor vulnerabilidad, lo que reduce la institucionalización del enfoque de género en la operación.

Indicadores de la MIR: La MIR no incorpora indicadores que permitan medir la reducción de brechas de género ni el impacto del Programa en la autonomía económica de las mujeres artesanas. En consecuencia, el seguimiento se limita a medir el número de apoyos otorgado a la Grupos Sociales y/o Sociedades Cooperativas.

V.2 Síntesis del análisis de género

El análisis del grado de transversalización de la perspectiva de género permitió identificar que el Programa Presupuestario S002 Artesanas del Bienestar presenta un nivel de madurez institucional bajo (37.5%), reflejando avances importantes en la focalización de apoyos hacia las mujeres, pero también áreas de oportunidad para fortalecer la incorporación sistemática del enfoque de género en su diseño y operación.

Entre los principales hallazgos destaca la existencia de un padrón de beneficiarios desagregado por sexo, que permite identificar con precisión la composición de la población atendida, integrada en un 96% por mujeres (2,175 mujeres y 183 hombres). Este elemento constituye la principal fortaleza del programa, al proporcionar información estratégica para el seguimiento de la cobertura y la generación de análisis diferenciados.

Asimismo, se observó que la operación del programa incorpora mecanismos que favorecen indirectamente la participación de las mujeres, particularmente mediante la entrega de apoyos en las comunidades beneficiarias, lo que reduce costos y barreras de acceso. Sin embargo, estas acciones no se encuentran formalizadas mediante criterios normativos de acción afirmativa que permitan priorizar de manera explícita a mujeres en condiciones de mayor vulnerabilidad económica o social.

Por otra parte, se identificó que la Matriz de Indicadores para Resultados carece de indicadores específicos orientados a medir la

reducción de brechas de género, el fortalecimiento de la autonomía económica de las beneficiarias o los efectos diferenciados de la intervención sobre mujeres y hombres. Esta situación limita la capacidad institucional para evaluar la contribución del programa a la igualdad sustantiva.

Finalmente, el hallazgo de mayor relevancia se concentra en la etapa de diseño, ya que el diagnóstico del programa no incorpora evidencia cuantitativa ni cualitativa sobre las brechas de género presentes en el sector artesanal. La ausencia de este análisis restringe la justificación técnica de la intervención y dificulta la definición de objetivos, estrategias e indicadores orientados a la atención de desigualdades específicas.

En conjunto, los resultados muestran que el programa ha logrado incorporar elementos básicos de inclusión y focalización hacia las mujeres; no obstante, requiere fortalecer la institucionalización de la perspectiva de género mediante instrumentos de planeación, mecanismos de acción afirmativa e indicadores de resultados que permitan medir de manera objetiva su contribución al cierre de brechas y al fortalecimiento de la autonomía económica de las mujeres artesanas.

V.3 Recomendaciones en materia de género

Con base en los hallazgos identificados, se recomienda fortalecer la transversalización de la perspectiva de género en el Programa S002 Artesanas del Bienestar mediante las siguientes acciones:

Recomendación 1. Incorporar un diagnóstico con enfoque de género, que documente las brechas que enfrentan las mujeres artesanas, utilizando esta evidencia para sustentar la focalización del programa y la definición de objetivos, metas e indicadores.

Recomendación 2. Formalizar acciones afirmativas en las Reglas de Operación, estableciendo criterios de priorización para mujeres en condiciones de mayor vulnerabilidad (mujeres indígenas, jefas de familia, habitantes de localidades de alta marginación, mujeres con discapacidad o con responsabilidades de cuidado), fortaleciendo la transparencia y equidad en la asignación de los apoyos.

Recomendación 3. Incorporar indicadores de resultados con enfoque de género en la MIR, para medir el efecto del programa sobre el fortalecimiento de la autonomía económica de las mujeres artesanas mediante indicadores relacionados con el incremento de ingresos, acceso a mercados, fortalecimiento de capacidades productivas, continuidad de la actividad artesanal y permanencia de las beneficiarias.

Recomendación 4. Implementar un sistema de seguimiento con enfoque de género. Integrar instrumentos que permitan monitorear la trayectoria de las personas beneficiarias, medir su satisfacción y

documentar los resultados obtenidos en materia de desarrollo económico, diferenciando la información por sexo y condición de vulnerabilidad.

Recomendación 5. Fortalecer la accesibilidad de los apoyos, implementando esquemas de atención flexibles que reduzcan barreras de acceso para las mujeres artesanas, mediante atención itinerante, simplificación y digitalización gradual de trámites, así como una programación de actividades compatible con sus responsabilidades de cuidado.

Recomendación 6. Institucionalizar la perspectiva de género en la gestión del Programa, a través de su incorporación en los instrumentos de planeación, operación, seguimiento y evaluación, definiendo responsabilidades, mecanismos de monitoreo y criterios de mejora continua que permitan medir la contribución del Programa a la reducción de brechas y al fortalecimiento de la autonomía económica de las mujeres artesanas.

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

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

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

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

Cuadro 6: Recomendaciones.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
1. Sintaxis inadecuada del problema central y lógica causal.	Fortalecer la definición del problema público conforme a la Metodología de Marco Lógico.	Normativo	Alta	Instituto de Economía Social y Solidaria/ Dirección de Vinculación	No aplica
2. Ausencia de mecanismos para actualizar el problema y sus causas.	Establecer mecanismos para mantener actualizada la problemática y su lógica causal.	Organizacional	Media	Instituto de Economía Social y Solidaria/ Dirección de Vinculación	No aplica
3. Alineación parcial con instrumentos de planeación nacional e internacional.	Actualizar la alineación del Programa con los instrumentos de planeación estatal, nacional e internacional.	Normativo	Media	Instituto de Economía Social y Solidaria/ Dirección de Vinculación	No aplica
4. Ausencia de una estrategia de cobertura.	Diseñar e implementar una estrategia de cobertura con metas, criterios de focalización y prioridades territoriales.	Normativo / Organizacional	Alta	Instituto de Economía Social y Solidaria/ Dirección de Vinculación	No aplica

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
5. Falta de metodología para caracterizar y cuantificar las poblaciones.	Establecer una metodología para caracterizar y cuantificar la población potencial, objetivo y atendida.	Normativo	Alta	Instituto de Economía Social y Solidaria/ Dirección de Vinculación	No aplica
6. Resumen Narrativo de la MIR con inconsistencias metodológicas.	Fortalecer la consistencia metodológica del Resumen Narrativo mediante una revisión integral de la lógica vertical y horizontal.	Normativo	Alta	Instituto de Economía Social y Solidaria/ Dirección de Vinculación	No aplica
7. Indicadores con áreas de oportunidad metodológicas.	Actualizar los indicadores de Fin, Propósito y Actividad conforme a los criterios CREMA.	Normativo	Alta	Instituto de Economía Social y Solidaria/ Dirección de Vinculación	No aplica
8. La documentación de los procesos es parcial, lo que limita la estandarización de actividades, responsabilidades y controles operativos.	Elaborar y formalizar manuales de procedimientos y de operación que documenten las actividades, responsables, criterios de decisión, productos y controles de las	Organizacional	Alta	Instituto de Economía Social y Solidaria/ Dirección de Vinculación	No aplica

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
	ocho etapas del proceso.				
9. La información operativa se encuentra dispersa y no existe una plataforma integral que permita gestionar y dar seguimiento al ciclo completo del Programa.	Desarrollar una plataforma institucional que concentre el registro de solicitudes, expedientes, selección de beneficiarias, seguimiento de adquisiciones, entrega de apoyos y monitoreo de resultados.	Tecnológico	Alta	Instituto de Economía Social y Solidaria/ Dirección de Vinculación	No aplica
10. La coordinación entre las instancias participantes opera de manera funcional, pero carece de mecanismos formalizados que definan responsabilidades, tiempos de respuesta y seguimiento.	Fortalecer la coordinación interinstitucional mediante protocolos de gestión entre las instancias participantes	Organizacional	Alta	Instituto de Economía Social y Solidaria/	No aplica

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
11. La MIR no incorpora indicadores que midan la eficiencia y el desempeño de los procesos operativos.	Complementar la MIR con indicadores que midan la eficiencia de los procesos operativos.	Normativo	Media	Instituto de Economía Social y Solidaria/ Dirección de Vinculación	No aplica
12. El Programa carece de mecanismos institucionalizados para dar seguimiento a la permanencia, resultados y satisfacción de las personas beneficiarias.	Documentar e institucionalizar un mecanismo de seguimiento que permita conocer la continuidad, permanencia y resultados de las personas beneficiarias.	Organizacional	Alta	Instituto de Economía Social y Solidaria/ Dirección de Vinculación	Facilita evaluar los resultados alcanzados por las mujeres beneficiarias y su permanencia en la actividad artesanal.
13. La distribución y entrega de los apoyos del Programa depende de procesos externos de licitación, y logística que pueden afectar la oportunidad en la entrega de los apoyos.	Fortalecer la coordinación con las instancias responsables de las adquisiciones para alinear la disponibilidad de bienes y servicios con el calendario operativo del Programa.	Organizacional	Alta	Instituto de Economía Social y Solidaria/ Dirección de Vinculación	No aplica

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
14. El diagnóstico del Programa no documenta las brechas de género que enfrentan las mujeres artesanas.	Incorporar un diagnóstico con enfoque de género que documente las brechas que enfrentan las mujeres artesanas y sustente la focalización del Programa.	Normativo	Alta	Instituto de Economía Social y Solidaria/ Dirección de Vinculación	Constituye el fundamento técnico para incorporar la perspectiva de género en el diseño del Programa y orientar la atención hacia las principales brechas que afectan a las mujeres artesanas.
15. Las Reglas de Operación no establecen criterios de priorización para mujeres en condición de vulnerabilidad, pese a que el 96% de la población beneficiaria corresponde a mujeres.	Formalizar acciones afirmativas en las Reglas de Operación, estableciendo criterios de priorización para mujeres en condición de mayor vulnerabilidad.	Normativo	Alta	Instituto de Economía Social y Solidaria/ Dirección de Vinculación	Incorpora acciones afirmativas para reducir desigualdades en el acceso a los apoyos y fortalecer la igualdad sustantiva.
16. La MIR carece de indicadores que midan la contribución del Programa a la autonomía económica y a la reducción	Incorporar indicadores de resultados con enfoque de género en la MIR para medir la contribución del Programa a la autonomía económica de las	Normativo	Alta	Instituto de Economía Social y Solidaria/ Dirección de Vinculación	Permite medir la contribución del Programa a la reducción de brechas económicas entre mujeres y hombres.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
de brechas de género.	mujeres artesanas.				
17. El Programa no cuenta con mecanismos para dar seguimiento a la permanencia, resultados y satisfacción de las personas beneficiarias.	Implementar un sistema de seguimiento con enfoque de género que monitoree la trayectoria, satisfacción y resultados de las personas beneficiarias.	Organizacional	Alta	Instituto de Economía Social y Solidaria/ Dirección de Vinculación	Permite monitorear la permanencia y los resultados obtenidos por las mujeres beneficiarias, generando evidencia para la mejora continua.
18. La operación reduce barreras de acceso mediante la entrega comunitaria de apoyos, pero no incorpora mecanismos flexibles que amplíen la accesibilidad para las mujeres artesanas.	Fortalecer la accesibilidad de los apoyos mediante esquemas de atención flexibles, simplificación y digitalización gradual de trámites y programación compatible con las responsabilidades de cuidado.	Operativo	Media	Instituto de Economía Social y Solidaria/ Dirección de Vinculación	Reduce barreras de acceso y favorece una participación más equitativa de las mujeres en el Programa.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
19. La perspectiva de género no se encuentra institucionalizada en los instrumentos de planeación, operación, seguimiento y evaluación del Programa.	Institucionalizar la perspectiva de género mediante su incorporación en los instrumentos de planeación, operación, seguimiento y evaluación, definiendo responsabilidades y mecanismos permanentes de monitoreo.	Normativo / Organizacional	Alta	Instituto de Economía Social y Solidaria/ Dirección de Vinculación	Institucionaliza la igualdad de género en todo el ciclo de gestión del Programa, favoreciendo la reducción sostenida de brechas y el fortalecimiento de la autonomía económica de las mujeres artesanas.

Fuente. Elaboración propia.

Derivado del análisis **al diseño, la operatividad y la perspectiva de género** del Pp **S002- Artesanas del bienestar**, se emitieron **19 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:

La recomendación **uno** presenta una alta **relevancia**, ya que atiende la principal debilidad metodológica identificada durante el análisis del diseño, considerando que la correcta definición del problema constituye el punto de partida para la construcción del diagnóstico, el Árbol de

Problemas, la MIR y la estrategia de intervención. Es **viable**, porque su implementación requiere la actualización de los instrumentos de planeación existentes y puede desarrollarse con las capacidades técnicas de la Unidad Responsable, sin demandar recursos financieros adicionales.

La recomendación es **clara**, pues define con precisión la acción requerida, el criterio metodológico que debe aplicarse y el resultado esperado. Asimismo, es **pertinente**, porque responde directamente a una inconsistencia que limita la coherencia del diseño programático. Su **enfoque a resultados** es alto, ya que una adecuada definición del problema fortalece la lógica causal del Programa y mejora la capacidad para orientar los componentes, actividades e indicadores hacia la solución del problema público.

La recomendación **dos** es relevante porque fortalece la capacidad institucional para mantener vigente el diseño del Programa frente a cambios en el contexto social, económico y productivo de la población objetivo. Su implementación es **viable**, ya que puede integrarse al ciclo anual de planeación, seguimiento y evaluación mediante revisiones periódicas del diagnóstico y de la evidencia estadística disponible.

La acción propuesta mantiene un elevado nivel de **claridad**, al establecer expresamente la necesidad de institucionalizar mecanismos de actualización. Resulta **pertinente**, debido a que durante la evaluación se identificó la ausencia de procedimientos que permitan revisar periódicamente la problemática pública y sus causas. Desde el **enfoque a resultados**, esta recomendación fortalece la capacidad de adaptación del

Programa, permitiendo que las estrategias y metas respondan oportunamente a cambios en las condiciones de la población beneficiaria.

La recomendación **tres** presenta una alta **relevancia**, ya que fortalece la congruencia del Programa con el marco de planeación vigente y asegura que la intervención mantenga correspondencia con las prioridades de política pública. Su implementación es viable, debido a que consiste principalmente en adecuaciones documentales que pueden realizarse durante los procesos ordinarios de actualización programática. La recomendación es **clara**, porque identifica de manera precisa los instrumentos cuya alineación debe revisarse y actualizarse.

Asimismo, es **pertinente**, al responder a la necesidad de mantener vigente la vinculación estratégica del Programa con el entorno normativo e institucional. El **enfoque a resultados** radica en fortalecer la articulación entre los objetivos del Programa y los resultados esperados por los instrumentos superiores de planeación, contribuyendo a una mejor coordinación institucional.

La recomendación **cuatro** es relevante, debido a que atiende una de las principales áreas de oportunidad identificadas en la planeación del Programa, relacionada con la ausencia de un instrumento que oriente la expansión progresiva de la cobertura. **Es viable**, porque puede construirse utilizando la información contenida en el padrón de beneficiarios, registros administrativos y fuentes estadísticas oficiales. Presenta un alto nivel de **claridad**, al definir los elementos mínimos que deberá contener la estrategia, incluyendo metas, criterios de focalización y prioridades

territoriales. Es **pertinente**, ya que responde a la necesidad de fortalecer la planeación de la intervención y optimizar la asignación de recursos públicos. Su enfoque a resultados permitirá incrementar la eficiencia en la atención de la población objetivo, mejorar la cobertura territorial y orientar el crecimiento del Programa con criterios técnicos.

La recomendación **cinco** es **relevante**, ya que fortalece uno de los principales componentes de la planeación estratégica del Programa y mejora la transparencia de los criterios utilizados para estimar las poblaciones. Su implementación es **viable**, al requerir únicamente la formalización metodológica de procedimientos y fuentes de información que actualmente se utilizan de manera dispersa. La propuesta es clara, al establecer los elementos técnicos que deberá contener la metodología, incluyendo criterios, supuestos, procedimientos y mecanismos de actualización. Es **pertinente**, debido a que responde a la ausencia de documentación metodológica identificada durante la evaluación. Desde el **enfoque a resultados**, permitirá mejorar la programación de metas, fortalecer la focalización y evaluar con mayor precisión la cobertura alcanzada por el Programa.

La recomendación **seis** presenta una alta **relevancia**, ya que fortalece el principal instrumento de gestión para resultados del Programa y corrige las inconsistencias metodológicas observadas en la lógica causal de la MIR. Su implementación es **viable**, porque requiere una revisión técnica especializada de los instrumentos existentes sin modificar

sustancialmente la operación del Programa. La acción propuesta mantiene un elevado nivel de **claridad**, al delimitar expresamente el alcance de la revisión metodológica requerida. Es **pertinente**, porque responde directamente a las áreas de mejora identificadas durante el análisis del diseño. Desde el **enfoque a resultados**, permitirá consolidar la congruencia entre los distintos niveles de objetivos, mejorar la medición del desempeño y fortalecer la evaluación del Programa.

La recomendación **siete** es **relevante**, ya que fortalece el sistema institucional de monitoreo y evaluación al mejorar la calidad técnica de los indicadores estratégicos y de gestión. Es viable, puesto que implica la actualización metodológica de las fichas técnicas y de la MIR mediante procedimientos institucionales ya establecidos. La recomendación presenta un alto grado de **claridad**, al identificar los niveles de la MIR que deberán revisarse y los criterios metodológicos que deberán observarse. Resulta plenamente **pertinente**, porque responde a las debilidades detectadas en la construcción de los indicadores durante el análisis del diseño. Su **enfoque a resultados** es significativo, al fortalecer la capacidad institucional para medir el cumplimiento de objetivos, evaluar el desempeño y generar evidencia para la toma de decisiones.

La recomendación **ocho** presenta una alta **relevancia**, ya que atiende una de las principales debilidades operativas identificadas durante la evaluación, relacionada con la limitada documentación de los procesos y la dependencia del conocimiento tácito del personal para su ejecución. Su implementación es **viable**, al requerir la sistematización y

formalización de prácticas operativas que actualmente se desarrollan de manera funcional, sin demandar cambios sustanciales en la estructura organizacional. La recomendación es **clara**, porque define los instrumentos que deberán elaborarse, así como los elementos mínimos que deben contener para garantizar la estandarización de la operación.

Resulta **pertinente**, dado que responde directamente a la necesidad de fortalecer la continuidad operativa, la trazabilidad y el control interno del Programa. Desde el enfoque a **resultados**, permitirá reducir la variabilidad en la ejecución de los procesos, mejorar la eficiencia institucional y facilitar la supervisión y evaluación del desempeño.

La recomendación **nueve** es **relevante**, ya que atiende la dispersión de la información operativa, una de las principales limitantes para la gestión eficiente del Programa. Su implementación es **viable**, siempre que se desarrolle de manera gradual y conforme a la disponibilidad de recursos tecnológicos y presupuestarios del Instituto. Presenta un alto grado de **claridad**, al definir los procesos que deberán integrarse dentro de una plataforma única de información. Es **pertinente**, porque responde a la necesidad de fortalecer la trazabilidad de los expedientes, el seguimiento de las personas beneficiarias y la disponibilidad de información para la toma de decisiones. Su **enfoque a resultados** permitirá mejorar la oportunidad del monitoreo, fortalecer el control administrativo y generar evidencia para evaluar el desempeño del Programa.

La recomendación **10** es **relevante**, debido a que atiende uno de los principales cuellos de botella identificados durante el análisis de procesos, relacionado con la ausencia de mecanismos formales que regulen la

coordinación entre las instancias involucradas. Su implementación es **viable**, al sustentarse en la formalización de acuerdos, protocolos y mecanismos de seguimiento que fortalezcan la coordinación existente.

La recomendación es **clara**, al establecer los actores participantes, las responsabilidades institucionales y la necesidad de definir tiempos de respuesta y mecanismos de seguimiento. Resulta **pertinente**, porque responde directamente a las áreas de oportunidad observadas durante el trabajo de campo. Desde el **enfoque a resultados**, permitirá reducir retrasos en las etapas de selección, adquisición y distribución de apoyos, incrementando la eficiencia operativa y el cumplimiento oportuno de las metas programadas.

La recomendación **II** es **relevante**, debido a que fortalece el sistema institucional de monitoreo al incorporar información sobre el desempeño de los procesos operativos, actualmente limitada a indicadores de productos. Es **viable**, porque implica únicamente la actualización metodológica de la MIR y de las fichas técnicas de los indicadores. La recomendación presenta un elevado nivel de **claridad**, al identificar las variables que deberán medirse, tales como tiempos de atención, expedientes completos, oportunidad en la entrega de apoyos y cumplimiento del calendario operativo. Es **pertinente**, dado que responde directamente a la necesidad de fortalecer la medición de la eficiencia institucional. Desde el **enfoque a resultados**, permitirá evaluar la calidad de la gestión operativa, identificar áreas de mejora y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

La recomendación **12** presenta una alta **relevancia**, ya que atiende la ausencia de mecanismos que permitan evaluar los efectos del Programa más allá de la entrega de los apoyos. Su implementación es **viable**, al apoyarse en el fortalecimiento de los registros administrativos y en la incorporación de instrumentos de seguimiento posteriores a la intervención. La propuesta es **clara**, porque define expresamente la información que deberá recopilarse para valorar la permanencia de las personas beneficiarias, el aprovechamiento de los apoyos y la evolución de sus capacidades productivas. Resulta **pertinente**, al responder a una de las principales debilidades identificadas durante el análisis de procesos. Su **enfoque a resultados** permitirá generar evidencia sobre la efectividad del Programa y retroalimentar la toma de decisiones mediante información sobre resultados de mediano plazo. Asimismo, fortalece la **perspectiva de género**, al posibilitar el seguimiento diferenciado de las mujeres beneficiarias y la evaluación de los efectos de la intervención sobre su autonomía económica.

La recomendación **13** es **relevante** porque atiende el principal cuello de botella logístico identificado durante la evaluación, relacionado con la dependencia de procesos externos de adquisición que inciden en la oportunidad de la entrega de los apoyos. Su implementación es **viable**, porque se sustenta en la mejora de los mecanismos de coordinación y programación entre las áreas involucradas, sin requerir modificaciones estructurales al modelo de operación. La recomendación es **clara**, al establecer la necesidad de sincronizar los procesos de contratación con el calendario operativo del Programa. Es **pertinente**, dado que responde directamente a uno de los factores que mayor impacto tiene sobre el

cumplimiento de las metas institucionales. Tiene enfoque a resultados, porque contribuirá a reducir retrasos, incrementar la oportunidad en la entrega de los apoyos y mejorar la eficiencia del Programa.

La recomendación **14** presenta una alta **relevancia**, ya que atiende la principal debilidad identificada en la incorporación de la perspectiva de género al diseño del Programa. Su implementación es **viable**, debido a que puede desarrollarse mediante la actualización del diagnóstico institucional utilizando información estadística oficial, registros administrativos y evidencia cualitativa sobre las condiciones de las mujeres artesanas. La recomendación es **clara**, al establecer que el diagnóstico deberá identificar las brechas de género y utilizar esta evidencia para sustentar la focalización, los objetivos y los indicadores del Programa.

Resulta plenamente **pertinente**, considerando que la evaluación identificó la ausencia de un análisis que explique las desigualdades que enfrenta la población beneficiaria, a pesar de que el 96 % de las personas atendidas son mujeres. Desde el **enfoque a resultados**, permitirá diseñar intervenciones más focalizadas y medir con mayor precisión la contribución del Programa a la reducción de las desigualdades. Su **perspectiva de género** es integral, ya que constituye el insumo técnico que permitirá institucionalizar el análisis de las brechas económicas, productivas y territoriales que afectan a las mujeres artesanas.

La recomendación **15** es **relevante**, porque fortalece la equidad en la asignación de los apoyos mediante la incorporación de criterios explícitos de priorización para mujeres que enfrentan mayores

condiciones de vulnerabilidad. Es **viable**, ya que requiere modificaciones a las Reglas de Operación sin alterar el modelo general de intervención del Programa. Presenta un elevado nivel de **claridad**, al definir con precisión los grupos prioritarios que deberán considerarse, tales como mujeres indígenas, jefas de familia, habitantes de localidades de alta marginación, mujeres con discapacidad y personas con responsabilidades de cuidado. Es **pertinente**, porque responde a la ausencia de acciones afirmativas documentadas, aun cuando la población beneficiaria está integrada mayoritariamente por mujeres. Desde el **enfoque a resultados**, fortalecerá la focalización de los apoyos y favorecerá una asignación más equitativa de los recursos públicos. En materia de **perspectiva de género**, representa una medida estructural para reducir desigualdades de acceso y fortalecer la igualdad sustantiva mediante criterios transparentes de priorización.

La recomendación **16** presenta una alta relevancia, ya que atiende la ausencia de indicadores que permitan valorar el impacto del Programa sobre la autonomía económica de las mujeres beneficiarias. Es **viable**, mediante la actualización metodológica de la MIR y de las fichas técnicas de los indicadores. Es **clara**, al establecer las dimensiones que deberán medirse, incluyendo incremento de ingresos, acceso a mercados, fortalecimiento de capacidades productivas y permanencia en la actividad artesanal. Resulta **pertinente**, porque responde directamente a una de las principales áreas de oportunidad identificadas durante la evaluación respecto al sistema de monitoreo. Desde el **enfoque a resultados**, permitirá evaluar los efectos de la intervención más allá del cumplimiento de metas de gestión, incorporando indicadores que reflejen cambios en

las condiciones económicas de las beneficiarias. Su **perspectiva de género** es directa, ya que permitirá medir de manera objetiva la contribución del Programa a la reducción de brechas económicas entre mujeres y hombres.

La recomendación **17** es altamente **relevante**, debido a que fortalece el seguimiento posterior a la entrega de los apoyos y permite generar evidencia sobre los resultados alcanzados por la población beneficiaria. Es **viable**, ya que puede implementarse mediante el fortalecimiento de los registros administrativos y la incorporación de instrumentos de seguimiento y evaluación. La propuesta es **clara**, porque define los elementos que deberán monitorearse, incluyendo permanencia, satisfacción, resultados económicos y condición de vulnerabilidad. Resulta **pertinente**, considerando que la evaluación identificó la ausencia de mecanismos institucionalizados para dar seguimiento a la evolución de las personas beneficiarias. Su **enfoque a resultados** permitirá valorar la efectividad del Programa en el mediano plazo y retroalimentar la toma de decisiones con evidencia objetiva. En cuanto a la **perspectiva de género**, facilitará el análisis diferenciado de los resultados obtenidos por las mujeres artesanas y permitirá identificar factores que favorecen o limitan su permanencia en la actividad productiva.

La recomendación **18** presenta una alta **relevancia**, al responder a las barreras de acceso que persisten para las mujeres artesanas, particularmente aquellas relacionadas con la movilidad, la dispersión territorial y las responsabilidades de cuidado. Su implementación es **viable**, ya que puede desarrollarse de manera gradual mediante ajustes

operativos y administrativos que no requieren modificar la naturaleza del Programa. La recomendación es **clara**, al identificar acciones específicas como la atención itinerante, la simplificación de trámites, la digitalización progresiva y la programación flexible de actividades. Resulta **pertinente**, porque complementa las acciones que actualmente realiza el Programa para acercar los apoyos a las comunidades, fortaleciendo su accesibilidad. Desde el **enfoque a resultados**, contribuirá a incrementar la cobertura efectiva, reducir costos de acceso y mejorar la participación de la población objetivo. Su **perspectiva de género** es explícita, al reconocer y atender las cargas de cuidado y las restricciones de tiempo que afectan de manera diferenciada a las mujeres artesanas.

La recomendación **19** presenta la mayor relevancia estratégica del conjunto de propuestas, al promover la incorporación transversal de la perspectiva de género en todas las etapas del ciclo de gestión del Programa. Es **viable**, debido a que puede implementarse mediante la actualización progresiva de los instrumentos normativos, operativos y metodológicos existentes, aprovechando las capacidades institucionales del Instituto.

La recomendación mantiene un elevado nivel de **claridad**, al definir expresamente los ámbitos en los que deberá institucionalizarse la perspectiva de género y los mecanismos de monitoreo necesarios para su seguimiento. Es plenamente **pertinente**, porque responde a un hallazgo transversal que incide tanto en el diseño como en la operación y evaluación del Programa. Desde el **enfoque a resultados**, permitirá medir de manera sistemática la contribución de la intervención a la reducción de brechas y fortalecerá la toma de decisiones basada en evidencia. En

cuanto a la **perspectiva de género**, representa una medida estructural que consolida la igualdad sustantiva como un principio permanente de la gestión pública, asegurando que las decisiones, procesos, indicadores y mecanismos de evaluación incorporen de manera sistemática las necesidades y condiciones diferenciadas de las mujeres artesanas.

VII. Análisis FODA

En la presente sección se expone el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), el cual constituye una herramienta metodológica fundamental para evaluar los entornos interno y externo del **Programa S002- Artesanas del bienestar**, cuyos resultados consolidados se desglosan en el cuadro tres. Mediante esta matriz, se documenta la interacción entre la gestión institucional y los factores contextuales que inciden directamente en la operación y entrega de los bienes o servicios de la intervención.

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

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

Cuadro 7. Matriz de análisis FODA.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Fortaleza	Intervención focalizada en población artesanal prioritaria	El Programa concentra su atención en personas artesanas de comunidades mayas en situación de pobreza y registra una cobertura integrada en un 96 % por mujeres, lo que refleja una adecuada focalización de la población beneficiaria y una alta correspondencia entre la intervención y la población atendida.	Favorece la eficiencia en la asignación de los apoyos y la cobertura de la población objetivo; sin embargo, requiere fortalecer la estrategia de cobertura y los mecanismos de seguimiento para maximizar sus resultados.	La alta participación de mujeres representa una ventaja para impulsar acciones orientadas a fortalecer su autonomía económica mediante criterios de focalización más precisos.
Fortaleza	Operación territorial cercana a las personas beneficiarias	La entrega de apoyos en las comunidades y la coordinación funcional entre las áreas responsables permiten acercar los bienes y servicios a la población objetivo, reduciendo barreras de acceso y	Disminuye costos logísticos para las personas beneficiarias y fortalece la presencia territorial del Programa, aunque requiere mayor formalización de los procesos para asegurar su sostenibilidad.	Reduce tiempos de traslado y costos para las mujeres artesanas, especialmente para aquellas con responsabilidades de cuidado o limitada movilidad.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
		favoreciendo la continuidad operativa.		
Fortaleza	Base institucional para la gestión del Programa.	El Programa dispone de Reglas de Operación, padrón de beneficiarios desagregado por sexo e instrumentos básicos de planeación y seguimiento que proporcionan condiciones mínimas para su administración y evaluación.	Constituye una plataforma para fortalecer la gestión basada en resultados mediante la actualización de la MIR, los procesos y los mecanismos de seguimiento.	La disponibilidad de información desagregada por sexo facilita incorporar análisis diferenciados y fortalecer la toma de decisiones con enfoque de género.
Debilidad	Diseño metodológico con limitada orientación a resultados	El diseño presenta áreas de oportunidad en la definición del problema público, la estrategia de cobertura, la cuantificación de las poblaciones, la consistencia metodológica de la MIR y la construcción de indicadores, lo que limita la solidez de la	Reduce la capacidad institucional para demostrar resultados y orientar la toma de decisiones mediante evidencia.	Limita la incorporación sistemática de objetivos, indicadores y metas que permitan medir la reducción de brechas entre mujeres y hombres

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
		lógica de intervención.		
Debilidad	Procesos parcialmente institucionalizados y limitada gestión de la información	La ausencia de manuales de procedimientos, una plataforma integral y mecanismos formales de seguimiento genera dependencia del conocimiento del personal, dispersión de la información y escasa trazabilidad de la operación.	Disminuye la eficiencia operativa, dificulta el monitoreo del desempeño y limita la mejora continua del Programa.	Restringe la disponibilidad de información para evaluar el acceso, permanencia y resultados diferenciados de las mujeres beneficiarias
Debilidad	Perspectiva de género incorporada de manera parcial	Aunque la población atendida es mayoritariamente femenina, el Programa carece de un diagnóstico con enfoque de género, acciones afirmativas formalizadas, indicadores de resultados y mecanismos institucionalizados	Limita la capacidad del Programa para orientar estratégicamente sus acciones hacia la reducción de desigualdades y documentar sus resultados.	Reduce la posibilidad de identificar y atender de manera diferenciada las condiciones de vulnerabilidad que enfrentan las mujeres artesanas.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
		para evaluar su contribución a la autonomía económica de las mujeres.		
Oportunidad	Fortalecimiento institucional mediante la mejora continua	Los resultados de la evaluación proporcionan una ruta técnica para actualizar el diseño, fortalecer la gestión por procesos, consolidar el monitoreo y mejorar la coordinación interinstitucional, favoreciendo una administración orientada a resultados.	Permite incrementar la eficiencia, la transparencia y la capacidad institucional para evaluar el desempeño del Programa.	Favorece la incorporación transversal de la perspectiva de género en los instrumentos de planeación, operación y evaluación.
Oportunidad	Digitalización y fortalecimiento de los sistemas de información	La implementación de herramientas tecnológicas permitiría integrar el ciclo operativo del Programa y disponer de información oportuna para la toma de decisiones y el seguimiento de las personas beneficiarias.	Mejoraría la trazabilidad, el control operativo y la evaluación de resultados, reduciendo tiempos administrativos.	Facilitaría el monitoreo de indicadores desagregados por sexo y condición de vulnerabilidad, fortaleciendo la evaluación de la igualdad sustantiva.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Amenaza	Factores externos que afectan la oportunidad de la operación	La dependencia de procesos de adquisición, las restricciones presupuestarias y la dispersión territorial de las comunidades pueden generar retrasos en la entrega de apoyos y limitar la cobertura del Programa.	Incrementan la incertidumbre operativa y dificultan el cumplimiento oportuno de las metas institucionales.	Las afectaciones recaen principalmente en mujeres artesanas cuya actividad productiva depende de la entrega oportuna de los apoyos.
Amenaza	Condiciones estructurales del mercado artesanal	La sostenibilidad de los resultados depende de factores externos como la demanda, la comercialización y el acceso a mercados, elementos sobre los cuales el Programa tiene una capacidad de incidencia limitada.	Reduce la posibilidad de consolidar resultados económicos sostenibles únicamente mediante la entrega de apoyos productivos.	Las mujeres artesanas enfrentan mayores restricciones para acceder a mercados, redes comerciales y financiamiento, lo que incrementa su vulnerabilidad económica.

Fuente. Elaboración propia.

VIII. Conclusiones

El funcionamiento del Programa Presupuestario **S002- Artesanas del Bienestar** presenta un desempeño operativo favorable en la entrega de los apoyos productivos, sustentado en una adecuada focalización territorial hacia comunidades mayas y en mecanismos de distribución que acercan los bienes directamente a las personas beneficiarias.

Esta modalidad de operación contribuye a reducir costos de traslado y facilita el acceso a los apoyos, particularmente en localidades con mayores condiciones de rezago. No obstante, la consistencia metodológica del diseño y la institucionalización de los procesos aún presentan áreas de oportunidad que limitan la consolidación de una gestión plenamente orientada a resultados. Entre ellas destacan la ausencia de una estrategia de cobertura, la limitada documentación de los procesos operativos, la dispersión de la información administrativa y la falta de mecanismos sistemáticos para evaluar los resultados alcanzados por las personas beneficiarias.

Las principales fortalezas del Programa se concentran en la existencia de un marco normativo que regula su operación, la focalización de la intervención hacia la población artesanal en condiciones de pobreza y la alta cobertura de mujeres beneficiarias, quienes representan el 96 % del padrón. Asimismo, la entrega de apoyos en las comunidades constituye un mecanismo que favorece la accesibilidad y la permanencia de la población objetivo. En contraste, las principales debilidades corresponden a un diseño metodológico parcialmente alineado con la Metodología de Marco Lógico, reflejado en áreas de mejora en la definición

del problema público, la cuantificación de las poblaciones, la estrategia de cobertura, la lógica de la MIR y la construcción de indicadores. Desde la perspectiva operativa, la ausencia de manuales de procedimientos, una plataforma institucional integrada y mecanismos formales de seguimiento limita la estandarización de la operación, la trazabilidad de la información y la evaluación de los resultados del Programa.

Las recomendaciones de mayor valor estratégico se orientan a fortalecer el diseño institucional mediante la actualización del diagnóstico, la reformulación de la Matriz de Indicadores para Resultados y la consolidación de una estrategia de cobertura con criterios técnicos de focalización. En el ámbito operativo, las prioridades se concentran en institucionalizar los procesos mediante manuales de procedimientos, desarrollar un sistema integral de información, fortalecer la coordinación interinstitucional y establecer mecanismos de seguimiento que permitan evaluar la permanencia de las personas beneficiarias y los efectos de los apoyos sobre sus capacidades productivas. En conjunto, estas acciones permitirán transitar de un modelo de gestión centrado en la entrega de bienes hacia una intervención basada en evidencia, con mayor capacidad para medir resultados, fortalecer la rendición de cuentas y orientar la mejora continua.

En materia de perspectiva de género, si bien el Programa atiende predominantemente a mujeres artesanas y la entrega comunitaria de los apoyos contribuye a reducir algunas barreras de acceso, la incorporación del enfoque de género aún es parcial y se concentra principalmente en la composición del padrón de beneficiarias. La evaluación identificó la ausencia de un diagnóstico que documente las brechas que enfrentan las

mujeres artesanas, de acciones afirmativas formalizadas en las Reglas de Operación, de indicadores que midan la contribución del Programa a su autonomía económica y de mecanismos de seguimiento que permitan evaluar resultados diferenciados por sexo y condición de vulnerabilidad. Asimismo, persisten barreras asociadas a las responsabilidades de cuidado, la dispersión territorial y las limitaciones para acceder a procesos digitalizados y oportunidades de comercialización.

En este contexto, la institucionalización de la perspectiva de género en los instrumentos de planeación, operación, seguimiento y evaluación constituye una condición indispensable para fortalecer la igualdad sustantiva, mejorar la focalización de los apoyos y potenciar la contribución del Programa al desarrollo económico de las mujeres artesanas del estado de Quintana Roo.

Ficha técnica

Cuadro 8. 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)	Piedad Munguía Villeda Selena Marian Sánchez González
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Dirección General del Instituto de Economía Social y Solidaria.
Nombre de la persona titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Irazú Marisol Saraia May
Tipo de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación Directa
Costo total de la evaluación (número y letra)	\$233,000.00 (Doscientos treinta y tres mil pesos 00/100 MXN)
Fuente de financiamiento	Recursos de Libre disposición de origen Estatal 2026

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). *Guía para la transversalización de la perspectiva de género en la producción estadística*. Naciones Unidas.
- Evaluare. (2026). *Entrevista Instituto Economía Social y Solidaria del Estado de Quintana Roo*. Trabajo de campo de la Evaluación de Procesos.
- Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) e Instituto Aguascalentense de las Mujeres (IAM). (2008). *Manual Metodológico para la Transversalización de la Perspectiva de Género en el Marco del Modelo de Excellentia*. Gobierno Federal.
- Gobierno del Estado de Quintana Roo. (2023). Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Quintana Roo 2023-2027. Chetumal, Quintana Roo.
- Instituto de Economía Social y Solidaria del Estado de Quintana Roo (IESSOL). (2025). Árbol de Objetivos del Programa Presupuestario S002 Artesanas del Bienestar. Documento interno.
- Instituto de Economía Social y Solidaria del Estado de Quintana Roo (2025). *Formato MML-01-Definición del problema*. Gobierno del Estado de Quintana Roo
- Instituto de Economía Social y Solidaria del Estado de Quintana Roo (IESSOL). (2025). Árbol de Problemas del Programa Presupuestario S002 Artesanas del Bienestar. Documento interno.
- Instituto de Economía Social y Solidaria del Estado de Quintana Roo (IESSOL). (2025). Evidencia documental del Programa Presupuestario S002 Artesanas del Bienestar: expedientes de personas beneficiarias, actas, minutas, material fotográfico,

bitácoras de entrega, calendarios de distribución, registros administrativos e inventarios. Documentación institucional.

Instituto de Economía Social y Solidaria del Estado de Quintana Roo (IESSOL). (2025). Informes de avance físico-financiero del Programa Presupuestario S002 Artesanas del Bienestar. Documentación institucional.

Instituto de Economía Social y Solidaria del Estado de Quintana Roo (IESSOL). (2025). Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario S002 Artesanas del Bienestar. Documento interno.

Instituto de Economía Social y Solidaria del Estado de Quintana Roo (IESSOL). (2025). Padrón de personas beneficiarias del Programa Presupuestario S002 Artesanas del Bienestar. Base de datos institucional.

Instituto de Economía Social y Solidaria del Estado de Quintana Roo (IESSOL). (2025). Reglas de Operación del Programa Presupuestario S002 Artesanas del Bienestar para el ejercicio fiscal 2025. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.

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

Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado de Quintana Roo (SEFIPLAN). (2026). Programa Anual de Evaluación del Estado de Quintana Roo 2026. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado de Quintana Roo
(SEFIPLAN). (2026). Términos de Referencia para la Evaluación de
Procesos de los Programas Presupuestarios del Estado de Quintana
Roo. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Anexos

Anexo 1. Cédula de Valoración Operativa

Etapa del Modelo General (MGP)	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial)*/Evidencia
1. Planeación	1.1- Programación y presupuestación	1.1.1 Publicar lineamientos de Programación y Presupuestación del Estado de Quintana Roo para el ejercicio fiscal correspondiente.	Sí. Documentado con los Lineamientos de Programación y Presupuestación del Estado de Quintana Roo para el Ejercicio Fiscal 2025.
	1.2 Análisis y diagnóstico	1.2.1 Integrar y analizar información diagnóstica, estadística y presupuestaria para la actualización de metas y cobertura.	Sí. Documentado con la MML-01. Definición del problema
	1.3 Diseño programático	1.3.1 Definir objetivos, metas e indicadores del programa presupuestario	Sí. Documentado en Matriz de Indicadores para Resultados 2025.pdf; Fichas técnicas de Indicadores 2025.pdf; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
	1.4 Diseño normativo	1.4.1 Elaborar las Reglas de Operación del programa social.	Parcial. Documentado en las Reglas de Operación del Programa Artesanas del bienestar; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.

Etapa del Modelo General (MGP)	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial)*/Evidencia
	1.5 Difusión y formalización	1.5.1 Publicar las Reglas de operación del Programa	Sí. Documentado en Reglas de Operación 30-01-2025.pdf Reglas de Operación- Acuerdo Modificadorio 05-11-2025; Reglas de Operación Acuerdo Modificadorio II 09-12-2025.
2. Difusión	2.1 Diseño de la convocatoria	2.1.1 Elaborar la convocatoria del programa	Sí. Documentado en Reglas de operación del Programa Artesanas del bienestar; Entrevista IESSOL S002-Evaluare
	2.2 Aprobación de la convocatoria	2.1.2 Aprobar la convocatoria en sesión del Comité Técnico de Validación.	Parcial. Documentado en Reglas de operación del Programa Artesanas del bienestar, artículo 30.
	2.3 Publicación de la convocatoria	2.3.1 Elaborar solicitud de publicación de convocatoria	Parcial. Documentado en Reglas de operación del Programa Artesanas del bienestar, artículo 30.
		2.3.2 Solicitar la publicación de la convocatoria en medios oficiales.	Parcial. Documentado en Reglas de operación del Programa Artesanas del bienestar, artículo 30.
		2.3.3 Publicar la convocatoria en redes sociales, página institucional y medios comunitarios	Sí. Documentado en Evidencia documental Numeral 32 link de convocatorias y captura.pdf; Ligas de

Etapa del Modelo General (MGP)	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial)*/Evidencia
			acceso a convocatorias publicadas https://sebien.groo.gob.mx/artesanasdelbienestar/ ; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
	2.4 Difusión y orientación	2.4.1 Realizar reuniones informativas y sesiones de orientación a través de los ayuntamientos de los municipios.	Parcial. Documentado en Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
3. Solicitud	3.1 Preparación operativa	3.1.1 Visitar y acompañar a las personas interesadas en el proceso de recepción y preparación de requisitos.	Parcial. Documentado en Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
	3.2 Recepción y registro	3.2.1 Aperturar ventanilla para recibir solicitudes físicas de posibles personas beneficiarias.	Sí. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 1. Modelo de acta de integración de grupo social; Anexo 2.- Modelo de solicitud de apoyo en especie; Anexo 9.- Modelo de carta compromiso para capacitación; Anexo 14 - carta compromiso para formalizar SC. Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.

Etapa del Modelo General (MGP)	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial)*/Evidencia
		3.2.2 Recibir solicitudes físicas de posibles personas beneficiarias.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
	3.3 Revisión y validación de solicitudes	3.3.1 Revisar solicitudes y documentación presentada.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
		3.3.2 Solicitar a las personas susceptibles de ser beneficiarias la subsanación documental.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15.
		3.3.3 Realizar supervisiones físicas a los grupos sociales y/o Sociedades Cooperativas que ingresaron solicitud y cumplieron con requisitos.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15. Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
		3.3.4 Integrar expedientes físicos, asignación de folio y captura en sistema informático.	Sí. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Ejemplo de expediente.pdf.
	3.4 Transferencia para dictaminación	3.4.1 Turnar expedientes para su validación y selección.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15.

Etapas del Modelo General (MGP)	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial)*/Evidencia
4. Selección de personas beneficiarias	4.1 Recepción y revisión	4.1.1 Instalar Consejo Técnico de Selección	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15.
		4.1.2. Recibir y analizar solicitudes recibidas y proyectos presentados.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15.
		4.1.3 Clasificar conforme al tipo de solicitud (nuevo o de continuidad).	Parcial. Documentado en Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
	4.2 Evaluación y dictaminación	4.2.1 Aplicar criterios de valoración y priorización (condición socioeconómica, pertenencia a grupos prioritarios, de ZAP, actividad artesanal, entre otros).	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
		4.2.2 Aprobar las solicitudes y remitir el resultado para la elaboración del Fallo.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
	4.3 Formalización de resultados	4.3.1 Elaborar fallo con los Grupos Sociales y/o Sociedades Cooperativas seleccionadas, y elabora solicitud de publicación.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
	4.4 Publicación de resultados	4.4.1 Solicitar publicación del fallo en	Parcial. Documentado en Reglas de Operación,

Etapa del Modelo General (MGP)	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial)*/Evidencia
		página oficial y redes sociales.	2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
		4.4.2 Publicar fallo en página Oficial y redes.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
	4.5 Notificación a personas beneficiarias	4.5.1 Notificar a las personas seleccionadas y no seleccionadas sobre los resultados a través de correos electrónicos y/o vía telefónica.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
5. Producción o generación de bienes, servicios o apoyos	5.1 Planeación de producción apoyos	5.1.1 Revisión de solicitudes aprobadas para identificar requerimientos de apoyos de los Grupos Sociales y/o Sociedades Cooperativas conforme al Anexo 12 Catálogo Artesanal.	Sí. Documentado en Reglas de Operación, 2025 Anexo 15; Ejemplo de Expediente; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
		5.1.2 Definir de materiales, características, cantidades y especificaciones técnicas de los apoyos, así como los tipos de apoyo.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.

Etapa del Modelo General (MGP)	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial)*/Evidencia
	5.2 Gestión de adquisiciones	5.2.1 Elaborar solicitud de materiales e insumos para la entrega.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
		5.2.2 Remitir la solicitud de materiales e insumos para la entrega a la Secretaría del Bienestar	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
	5.3 Adquisición y abastecimiento	5.3.1 Realizar proceso de licitación y adquisición de materiales.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
		5.3.2 Informar a la IESSOL el resultado de la Licitación.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15.
	5.4 Control de calidad	5.4.1 Revisar los apoyos para verificar que cumplan con los criterios de calidad, cantidad y funcionalidad establecidos.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
6. Distribución y 7. Entrega de Apoyos	6.1 Planeación de distribución	6.1.1 Elaborar calendario y logística de distribución; rutas y preparación de los paquetes de apoyos de acuerdo con el padrón de beneficiarios.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.

Etapa del Modelo General (MGP)	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial)*/Evidencia
	6.2 Preparación	6.2.1 Organizar paquetes artesanales, herramientas, kits o apoyos para promoción comercial conforme al fallo aprobado.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025.
	6.3 Traslado y validación	6.3.1 Verificar identidad y representación del Grupo Social y/o Sociedad Cooperativa.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025.
		6.3.2 Transportar con apoyo del proveedor los paquetes y apoyos a los domicilios donde se ubican los Grupos Sociales y/o Sociedades Cooperativas.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
7. Entrega de apoyos	7.1. Entrega de apoyos y verificación	7.1.1 Entrega de los apoyos conforme al padrón autorizado.	Sí. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare. Material fotográfico.
		7.1.2 Verificar el contenido de los paquetes que se entregan en presencia de las personas beneficiarias.	Parcial. Documentado en Entrevista IESSOL S002-Evaluare.

Etapas del Modelo General (MGP)	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial)*/Evidencia
		7.1.3 Firmar y recopilar acuses, y evidencia documental de recepción por parte de las personas beneficiarias.	Sí. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
	7.2 Cierre	7.2.1 Integrar los formatos firmados y las evidencias al expediente del Grupo Social y/o Sociedad Cooperativa.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025.
		7.2.2 Remite el expediente para las etapas de seguimiento, monitoreo, comprobación del gasto y control interno.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025
8. Seguimiento a beneficios, y monitoreo de apoyos	8.1 Seguimiento en campo	8.1.1 Realizar de visitas de campo y reuniones de seguimiento con las beneficiarias para conocer el uso y aprovechamiento de los apoyos (Requisitado Anexo 4)	Sí. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
	8.2 Análisis de resultados	8.2.1 Analizar información obtenida para identificar avances, dificultades, necesidades adicionales y áreas de oportunidad	Sí. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.

Etapas del Modelo General (MGP)	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial)*/Evidencia
		en la operación del programa.	
	8.3 Retroalimentación institucional	8.3.1 Elaborar reportes periódicos sobre los resultados del seguimiento del programa.	Sí. Documentado en Reglas de Operación, 2025; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
	8.4 Seguimiento de metas e indicadores	8.4.1 Calcular y analizar el avance de las metas e indicadores establecidos en la MIR y demás instrumentos programáticos.	Sí. Documentado en Reglas de Operación, 2025; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
	8.5 Elaboración de informes	8.5.1 Elaborar reportes trimestrales sobre el desempeño del programa, el cumplimiento de metas y el avance presupuestario.	Sí. Documentado en Reglas de Operación, 2025, Anexo 15; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.
	8.6 Actualización del Plataformas de seguimiento	8.6.1 Capturar y actualizar de los avances físicos y financieros del programa en el Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES) de la Secretaría de Finanzas y Planeación.	Parcial. Documentado en Reglas de Operación, 2025; Entrevista IESSOL S002-Evaluare.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
Descripción de Componentes e Involucrados: ¿Se encuentra definida la secuencia de actividades, componentes y actores responsables del proceso?	Todos los procesos de la Modelo General del Proceso	Parcial. La secuencia general de actividades y los actores responsables se identifican en las Reglas de Operación; sin embargo, algunas etapas carecen de manuales de procedimientos que documenten de forma integral las actividades, responsables y controles operativos.
Consistencia con Indicadores: ¿Existe una consistencia clara entre la operación real del proceso y los indicadores de gestión de la MIR?	1. Planeación 6. Distribución y 7. Entrega de Apoyos	No. La MIR presenta duplicidad de indicadores en el nivel de Actividad y éstos se orientan principalmente al cumplimiento de metas, sin medir el desempeño, la eficiencia o la calidad de los procesos operativos.
Límites de los Procesos: ¿Se encuentran delimitadas las entradas, salidas y puntos de articulación de este proceso con los precedentes y subsecuentes?	3. Solicitud 6. Distribución y 7. Entrega de Apoyos	Parcial. Las entradas y salidas de los procesos pueden identificarse; sin embargo, la interacción entre áreas responsables y los puntos de transferencia no se encuentran plenamente documentados.
Insumo - Tiempo: ¿El tiempo real de ejecución del proceso es el adecuado y se apeg a la planificación oficial del programa?	1. Planeación 6. Distribución y 7. Entrega de Apoyos	Parcial. Existe una programación operativa; no obstante, la dependencia de procesos externos, particularmente en la adquisición de insumos, puede afectar la oportunidad en la

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
		ejecución de algunas actividades.
Insumo – Personal: ¿El personal operativo es suficiente en cantidad, cuenta con el perfil técnico idóneo y recibe capacitación continua?	3. Solicitud 7. Entrega de Apoyos	No. No se identificó evidencia documental que permita acreditar la suficiencia del personal, perfiles de puesto definidos ni un programa sistemático de capacitación para la operación del programa.
Insumo - Financiero: ¿Los recursos financieros asignados al proceso son suficientes, oportunos y se ejercen con transparencia?	5. Producción o Generación de Apoyos, y 6. Distribución y 7. Entrega de Apoyos	Parcial. El programa dispone de recursos para operar; sin embargo, la ejecución depende de procesos de contratación y adquisición administrados por la Secretaría del Bienestar, lo que puede afectar la oportunidad del ejercicio del gasto.
Insumo – Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura física y el equipamiento tecnológico adecuado para operar el proceso sin contratiempos?	3. Solicitud de apoyos, y 6. Distribución y 7. Entrega de Apoyos	Parcial. Se dispone de infraestructura básica para la operación; sin embargo, no se identificaron herramientas tecnológicas integrales que permitan automatizar y dar seguimiento a todas las etapas del proceso.
Articulación de Productos: ¿Las salidas o productos de este proceso sirven directamente como insumos funcionales para el proceso subsecuente (evitando cuellos de botella)?	3. Solicitud de apoyos, Selección de beneficiarios, 6. Distribución y 7. Entrega de Apoyos	Parcial. Existe una relación lógica entre los productos generados en cada etapa; no obstante, la documentación parcial de algunos procedimientos puede afectar la continuidad y

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
		trazabilidad entre procesos.
Sistemas de Información: ¿Los sistemas de información del proceso funcionan como fuentes de monitoreo eficientes y están integrados de manera centralizada?	8. Seguimiento a la población atendida y monitoreo	Parcial. El programa genera reportes e indicadores y utiliza el SIPPRES; sin embargo, no cuenta con un sistema integral que concentre la información operativa, administrativa y de seguimiento.
Coordinación Institucional: ¿Existe una coordinación formal y efectiva entre los actores, dependencias o niveles de gobierno involucrados?	1. Planeación, y 6. Distribución y Entrega de Apoyos	Parcial. Existe coordinación entre el IESSOL y la SEBIEN; sin embargo, algunos mecanismos de coordinación y responsabilidades operativas aún no se encuentran formalmente documentados.
Pertinencia Territorial: ¿El proceso es pertinente y responde adecuadamente al contexto socioeconómico y territorial en el que opera?	6. Difusión, 6. Distribución y 7. Entrega de Apoyos	Parcial. El programa incorpora criterios territoriales y atiende Zonas de Atención Prioritaria; no obstante, no se identificó una estrategia documentada que permita adaptar la operación a las condiciones específicas de cada territorio.
Importancia Estratégica: ¿El proceso cuenta con un valor o peso estratégico crítico para el cumplimiento del Propósito de la MIR?	5. Producción o Generación de Apoyos 6. Distribución y 7. Entrega de Apoyos	Parcial. Estos procesos son fundamentales para materializar los apoyos del programa; sin embargo, su desempeño depende de procesos externos de adquisición y de

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
		actividades parcialmente formalizadas.
Satisfacción de Beneficiarios: ¿El programa cuenta con mecanismos vigentes y sistemáticos para evaluar la satisfacción de la población beneficiaria respecto a este proceso?	8. Seguimiento a beneficiarios, y monitoreo de apoyos	No. No se identificaron instrumentos formales y sistemáticos para medir la satisfacción de las personas beneficiarias respecto a los apoyos recibidos y la calidad de los servicios proporcionados.
Cuellos de botella: ¿Se identifican obstáculos logísticos, estructurales o cuellos de botella que limiten la fluidez en la operación del proceso?	3. Solicitud de apoyos, 4. Selección de beneficiarios y 5. Producción de apoyos.	Parcial. La formalización parcial de los procesos de solicitud y selección de beneficiarios, donde la ausencia de manuales de procedimientos y de mecanismos estandarizados de selección puede retrasar la dictaminación y disminuir la trazabilidad de las decisiones. Además, la dependencia de procesos externos para la adquisición de materiales e insumos representa un factor crítico que puede afectar la producción y la entrega oportuna de los apoyos.

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa

Elemento de valoración	Atributo	Valoración (0 a 5)	Hallazgo
1. Normatividad: Existen documentos vigentes (manuales, lineamientos, reglas) que normen formalmente el proceso.	Suficiencia	3	El programa cuenta con Reglas de Operación vigentes y anexos normativos que regulan las principales etapas del ciclo operativo; sin embargo, no dispone de manuales de procedimientos y de operación que documenten de manera exhaustiva actividades como la selección de beneficiarias, la gestión de adquisiciones y los mecanismos de seguimiento.
2. Conocimiento: Los operadores del programa conocen de manera integral las normas y procesos documentados.	Suficiencia	3	Las entrevistas realizadas muestran que las personas operadoras conocen las disposiciones normativas, los criterios de elegibilidad y las actividades que integran el ciclo operativo del programa, lo que ha permitido mantener la continuidad y consistencia de la operación.
3. Estandarización: Los procesos se encuentran estandarizados y son aplicados de manera homogénea por todas las instancias ejecutoras.	Eficiencia	2	Las actividades sustantivas se ejecutan con base en las Reglas de Operación, permitiendo una aplicación relativamente homogénea entre las áreas involucradas. No obstante, algunas etapas continúan operando parcialmente.
4. Monitoreo: Se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión que retroalimenta de forma sistemática a los operadores.	Oportuno	2	El programa dispone de mecanismos de monitoreo mediante visitas de campo, reportes periódicos, seguimiento de indicadores y la actualización de avances en la plataforma SIPPRES, lo que favorece la retroalimentación operativa y el seguimiento de la ejecución. No

Elemento de valoración	Atributo	Valoración (0 a 5)	Hallazgo
			obstante, los indicadores utilizados se concentran principalmente en la medición de productos o entregables, sin incorporar indicadores que permitan monitorear el desempeño de las actividades sustantivas que conforman el proceso de generación y provisión de los apoyos, lo que limita la capacidad del sistema para identificar oportunamente áreas de mejora en la operación del programa.
5. Mejora Continua: Existen mecanismos formales para la implementación sistemática de mejoras operativas.	Pertinencia	0	Aunque en la entrevista señalaron realizar análisis de resultados e identificación de áreas de oportunidad relacionados con la operación del Programa, no se observaron mecanismos formalmente establecidos para implementar, documentar y dar seguimiento a las mejoras operativas derivadas de dichos análisis.
6. Medios de Verificación: Se identifican áreas de mejora continua en los medios de verificación de los indicadores de la MIR.	Suficiencia	2	Aunque la MIR cuenta con medios de verificación, la información y evidencias documentales para la mayoría de sus indicadores son los Informes de avance trimestral del programa: Dirección General del IESSOL, no están disponibles, por lo que existen áreas de oportunidad para fortalecer la calidad, sistematicidad y disponibilidad de los medios de verificación, particularmente en los procesos de selección, entrega de apoyos y satisfacción de beneficiarias.

Elemento de valoración	Atributo	Valoración (0 a 5)	Hallazgo
Total		12	Se identifican avances en la existencia de un marco normativo, el conocimiento de los procesos por parte del personal operativo, la estandarización parcial de las actividades y la implementación de mecanismos de monitoreo. Sin embargo, persisten áreas de oportunidad relevantes relacionadas con la ausencia de manuales de procedimientos, la formalización de mecanismos de mejora continua, el fortalecimiento del monitoreo mediante indicadores orientados a procesos sustantivos y la disponibilidad y calidad de los medios de verificación. En conjunto, estos elementos evidencian que el programa cuenta con una base operativa funcional, aunque requiere fortalecer su institucionalización y gestión por procesos para incrementar la eficiencia, la trazabilidad y la capacidad de mejora continua.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Matriz de análisis de género

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
1. Planeación	Base: ¿El programa considera brechas de género en su diagnóstico?	No	Variable: Sexo de las personas beneficiarias y enfoque prioritario hacia mujeres. Fuente: Reglas de Operación 2025 y Entrevista IESSOL.	Hallazgo: El diagnóstico no contempla análisis de brechas de género. Además, a pesar de que en las Reglas de Operación (art. 48) se especifica que el Instituto de Economía Social y Solidaria (Instancia Ejecutora) identificará a la población objetivo las realidades diferenciadas entre hombres y mujeres para evaluar el efecto de las acciones del programa, pero no se identifica la documentación en la que se comprueba tal información. Recomendación: Incorporar un análisis de brechas de género en el diagnóstico y establecer indicadores específicos para medir el acceso, permanencia y resultados del programa para mujeres artesanas.

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
2. Difusión	Base: ¿La difusión llega de igual forma a mujeres y hombres?	No	Variable: Medios de difusión y cobertura territorial. Fuente: Entrevista con la Dirección de Vinculación.	Hallazgo: La difusión se realiza mediante página institucional, redes sociales, estrados, y Ayuntamientos permitiendo ampliar la cobertura en comunidades con limitada conectividad, pero no se identifica alguna documentación que evidencie una difusión diferenciada. Recomendación: Sistematizar el seguimiento del alcance de las convocatorias mediante registros por sexo, municipio y canal de difusión para identificar brechas territoriales o de acceso.

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
3. Solicitud	Base: ¿Los requisitos limitan el acceso de mujeres?	PARCIAL	Variable: Modalidad de recepción y requisitos de acceso. Fuente: Reglas de Operación y entrevista.	Hallazgo: La recepción presencial favorece la validación de las actividades artesanales; sin embargo, puede representar costos de traslado y tiempo para mujeres con responsabilidades de cuidado o que viven en localidades alejadas. Recomendación: Implementar esquemas híbridos de pre-registro y citas programadas que reduzcan tiempos de espera y costos de desplazamiento.

4. Selección de Beneficiarios	Base: ¿Los criterios de selección generan sesgos?	Sí	Variable: Sexo, municipio y criterios de selección. Fuente: Fuente: Padron de beneficiarios, y Entrevista IESSOL	Hallazgo: Los criterios de selección son claros y priorizan la continuidad, residencia en zonas prioritarias y actividades artesanales tradicionales, pero no se establecen El padrón permite criterios específicos para priorizar la incorporación de mujeres. El programa prioriza a las mujeres y registra que el 96% de las personas beneficiarias son mujeres (2,175 mujeres y 183 hombres); sin embargo, el diagnóstico y las reglas de operación no documentan explícitamente las brechas de género ni sus causas. Recomendación: Establecer criterios de selección con perspectiva de género que permitan priorizar a mujeres en condiciones de mayor vulnerabilidad, garantizando procesos de asignación más equitativos e incluyentes.
-------------------------------	---	----	---	---

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
5. Producción de los Apoyos	Base: ¿Los bienes o apoyos responden a necesidades diferenciadas?	PARCIAL	Variable: Tipo de apoyo por categoría del programa. Fuente: Catálogo de apoyos y entrevista.	Hallazgo: Los apoyos se definen con base en las necesidades identificadas y en las categorías del programa; sin embargo, no existe una metodología formal que incorpore necesidades diferenciadas por género. Recomendación: Establecer criterios técnicos para la producción y asignación de apoyos que consideren las necesidades específicas de las mujeres artesanas y sus actividades productivas.

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
6. Distribución de Apoyos	Base: ¿La logística de traslado afecta más a las mujeres?	Sí	Variable: Lugar de entrega y costos de traslado. Fuente: Entrevista IESSOL	Hallazgo: En 2025 se implementó una estrategia de entrega directa en talleres y comunidades, reduciendo costos de traslado y facilitando el acceso de las beneficiarias. Recomendación: Consolidar la entrega territorial mediante rutas programadas y criterios de priorización para localidades con mayores barreras de acceso.

Proceso (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 Fuente: Entrevista y evidencias de entrega.	Hallazgo: La entrega se realiza directamente en las comunidades y con presencia de las personas beneficiarias, lo que favorece la transparencia; sin embargo, no existen mecanismos formales de horarios flexibles o atención diferenciada para mujeres con cargas de cuidado. Recomendación: Mantener mecanismos de programación previa para facilitar la participación de mujeres con responsabilidades familiares o laborales.

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
8. Seguimiento a beneficiarios, y monitoreo de apoyos	Base: ¿Se monitorea y evalúa el programa con datos desagregados por sexo?	PARCIAL	Variable: Indicadores y reportes trimestrales. Fuente: Plataforma SIPPRES y Entrevista IESSOL.	Hallazgo: El programa reporta avances trimestrales y cuenta con información desagregada por sexo en Padron de beneficiarios; sin embargo, no dispone de indicadores específicos sobre resultados diferenciados ni instrumentos de satisfacción de las beneficiarias. Recomendación: Incorporar indicadores de resultados con enfoque de género y aplicar encuestas de satisfacción que permitan evaluar el impacto del programa en las mujeres artesanas y orientar la mejora continua.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Cédula de valoración de madurez en materia de género

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria? (Sí / No / Parcial)	Análisis
1. Diagnóstico con Enfoque de Género: El diagnóstico o documento de diseño identifica cuantitativa y cualitativamente las brechas de género específicas del sector que el programa busca reducir.	No	El diagnóstico del programa no incorpora un análisis específico de brechas de género ni documenta las diferencias en acceso, permanencia o resultados entre mujeres y hombres. Aunque las Reglas de Operación establecen que la Instancia Ejecutora deberá identificar las realidades diferenciadas entre ambos sexos, no se identificó evidencia documental que sustente dicho análisis.
2. Padrón Desagregado por Sexo: El programa cuenta con un padrón único de beneficiarios o base de datos de beneficiarios que permite identificar de forma automatizada y desagregada el número de mujeres y hombres atendidos.	Sí	El programa dispone de un padrón de beneficiarios desagregado por sexo, lo que permite identificar la composición de la población atendida. La información muestra que el 96% de las personas beneficiarias son mujeres (2,175 mujeres y 183 hombres), facilitando el seguimiento y análisis de la cobertura con enfoque de género.
3. Acciones Afirmativas u Operación Inclusiva: Existen criterios formales en las Reglas de Operación (ROP) o lineamientos (como puntajes extra, cuotas	Parcial	El programa tiene una orientación prioritaria hacia las mujeres y desarrolla acciones operativas que favorecen su participación, como la entrega directa en comunidades; sin embargo, no se identificaron criterios formales de acción

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria? (Sí / No / Parcial)	Análisis
de género o facilidades de horario) para favorecer el acceso y permanencia de las mujeres.		afirmativa en las Reglas de Operación, tales como puntajes diferenciados, cuotas de género, horarios flexibles o mecanismos específicos para mujeres en situación de vulnerabilidad.
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	El programa cuenta con información desagregada por sexo en el padrón de beneficiarios y reporta avances trimestrales; no obstante, no se identificaron indicadores en la MIR orientados a medir la reducción de brechas de género ni resultados diferenciados entre mujeres y hombres. Tampoco se dispone de instrumentos para evaluar la satisfacción o el impacto específico en las mujeres artesanas.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Guion de entrevista

Guion entrevista – Evaluaciones de Procesos

Preparativos

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

Presentación

Entrevistas en modalidad presencial

1. Entregar lista de asistencia.
2. Saludo inicial, presentación del equipo evaluador. Solicitar presentación de la persona o personas participantes.
3. 3.Mencionar el objetivo de la evaluación y de la entrevista.
4. 4.Entregar y explicar el Formato de Consentimiento Informado, solicitar permiso para grabar entrevista y firma de formatos.

Entrevista en modalidad virtual

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

Recomendación general

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

Instrumento de entrevista

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

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

A. Planeación

El evaluador comienza la entrevista mencionando el concepto de proceso de planeación y pregunta sobre el paso a paso para el 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).

- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de planeación estratégica del Programa, que áreas y actores participan en su definición y validación, cuanto tiempo dura esta etapa, y que documentos se generan?

- ¿El Programa cuenta con un documento de planeación estratégica vigente? Describa sus principales componentes (objetivos, estrategias y líneas de acción).
- ¿Cómo se asegura la difusión y conocimiento del documento de planeación estratégica entre las áreas responsables de la operación del Programa?
- ¿De qué manera se utiliza la planeación estratégica para orientar la toma de decisiones y la ejecución de las actividades del Programa?
- ¿Cómo se garantiza la alineación entre los objetivos estratégicos del Programa y los bienes o servicios que éste entrega?
- ¿Cómo se establece la relación entre las actividades programadas y los resultados esperados en la planeación estratégica del Programa?
- ¿Qué tipo de indicadores se incluyen en la planeación estratégica y cómo se definen para medir el avance de los objetivos del Programa?
- ¿Qué mecanismos existen para dar seguimiento, verificar y actualizar el avance de los indicadores establecidos?
- ¿Cómo se definen y validan las metas del Programa y qué criterios

se utilizan para asegurar que sean claras, medibles y coherentes con los objetivos estratégicos?

- ¿Cómo contribuyen las metas definidas a mejorar el desempeño, la eficiencia o la cobertura del Programa?
- ¿Cómo se asegura que la planeación estratégica del programa se realice con perspectiva de género?
- ¿Existe algún área de oportunidad o mejora que ustedes han identificado en esta etapa se pueda mejorar?

B. Difusión

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

Aspectos a valorar en el proceso

- ¿Qué actores participan en el proceso de difusión del Programa?
- ¿Cuentan con 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.
- ¿Qué documentos se generan de la difusión del programa?
- ¿Qué tipo de información se difunde (requisitos, beneficios, resultados, procedimientos) y cómo se asegura su suficiencia y oportunidad?

- ¿Qué mecanismos o estrategias utiliza el Programa para garantizar que la difusión de la convocatoria llegue de manera equitativa a hombres y mujeres?
- ¿Existe algún área de oportunidad o mejora que ustedes han identificado en esta etapa se pueda mejorar?

C. Solicitud de apoyos

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

Aspectos a valorar en el proceso

- ¿Puede mencionar si cuenta con 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 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.
- ¿El proceso de solicitud de los bienes y/o servicios que otorga el

Programa se encuentra automatizado total o parcialmente? Señalar que trámites y/o servicios el usuario puede ejecutar por medio de dispositivos digitales.

- ¿Cómo se asegura que los requisitos de acceso al Programa incorporen medidas que promuevan una mayor participación de las mujeres en la población objetivo?
- ¿Existe algún área de oportunidad o mejora que ustedes han identificado en esta etapa se pueda mejorar?

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 ONU⁹:

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

⁹ 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 4:** trámites y servicios que el usuario puede ejecutar de principio a fin por medio de dispositivos digitales.

D. Selección de personas beneficiarias

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

Aspectos a valorar en el proceso

- ¿Podría explicar la metodología o método para la selección de beneficiarios en sus distintas modalidades?
- ¿Cuentan con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados, son aprobados por algún órgano colegiado?
- ¿Considera que el proceso es transparente e imparcial?
- ¿De qué manera se asegura el Programa de que los criterios de selección no generen sesgos por razón de sexo durante el proceso de selección de beneficiarios?
- ¿Una vez que se cuenta con los resultados de la dictaminación se publica?, se da a conocer a cada solicitante en particular? ¿Si fuera negativa? También se da a conocer
- ¿Cuenta con mecanismos para validar y actualizar esta base de datos? ¿Estos mecanismos son pertinentes?
- ¿Qué mecanismos existen para validar la información proporcionada por las Sociedades Cooperativas y grupos sociales

antes o después de su registro?

- ¿Cómo se lleva a cabo la actualización periódica de la base de datos y qué criterios se utilizan para ello?
- ¿Qué procedimientos se siguen para identificar y corregir registros duplicados, inconsistentes o desactualizados?
- ¿Existe algún área de oportunidad o mejora que ustedes han identificado en esta etapa se pueda mejorar?

E. Producción o generación de bienes, servicios o apoyos

El evaluador explica el concepto de proceso de producción o generación de bienes, servicios o apoyos y pregunta por el paso a paso para el 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?

- ¿Cómo se realiza la solicitud de los paquetes necesarios que se entregarán?
- ¿Cuál es el mecanismo para la obtención de los apoyos en especie: paquetes artesanales, kits, etc.?
- ¿Qué procedimientos y criterios utiliza el Programa para estimar el volumen de bienes y/o servicios que serán entregados a la población objetivo?
- ¿Considera que los apoyos que se entrega a través del Programa responden a necesidades diferenciadas de mujeres y hombres de la población objetivo?
- 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.
- ¿Existe algún área de oportunidad o mejora que ustedes han identificado en esta etapa se pueda mejorar?

F. Distribución de apoyos

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

Aspectos a valorar en el proceso

- ¿Describa cómo se lleva a cabo la distribución de los apoyos que se entregan a través del programa, que áreas y actores participan en, cuál es su duración, que recursos humanos, materiales y financieros se necesitan y que documentos se generan?
- ¿Cuenta con un procedimiento o plan de trabajo que regule la distribución de los apoyos? y ¿cómo se implementan en la práctica?
- ¿Cómo se confirma que los bienes y/o servicios se distribuyen completos y en las condiciones previstas por el Programa?
- ¿Cómo se asegura que los procedimientos de distribución se apegan a los lineamientos, normativas o disposiciones aplicables?
- ¿Cómo se revisa y actualiza la logística de distribución de los apoyos entregados a través del Programa y quiénes participan en este proceso?
- ¿Cómo se incorporan las condiciones geográficas, climáticas o de contexto regional en la planeación de la distribución de los apoyos?
- ¿Cómo se determinan la ubicación y accesibilidad de los puntos de distribución para las Sociedades Cooperativas y grupos sociales

beneficiarios?

- ¿En qué medida los puntos de entrega facilitan la recepción oportuna de los apoyos por parte de las Sociedades Cooperativas y Grupos Sociales?
- ¿De qué manera la logística de operación y distribución de apoyos considera las condiciones y necesidades específicas de las mujeres para evitar afectaciones diferenciadas?
- ¿Qué dificultades operativas se presentan con mayor frecuencia durante el proceso de distribución de los apoyos?
- ¿Existe algún área de oportunidad o mejora que ustedes han identificado en esta etapa se pueda mejorar?

G. Entrega de apoyos

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

Aspectos a valorar en el proceso

- Distinguir si los bienes y/o servicios del Programa son proporcionados conforme a las especificaciones y de manera oportuna a los destinatarios.
- Identificar si existen especificaciones (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se deben trasladar los bienes y/o servicios para (por ejemplo) asegurar su adecuada recepción en el punto de destino.
- Reconocer si son adecuadas estas especificaciones respecto a normas o lineamientos existentes. (cuando aplique).
- Referenciar si la logística de distribución se actualiza. (cuando aplique)
- ¿Existe un periodo para dicha actualización? Reconocer si diseño y

actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el Programa. (cuando aplique)

- Describir si puntos de entrega de los bienes y/o servicios son cercanos a los beneficiarios que atienden y, son de fácil acceso. ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?
- ¿De qué manera el Programa asegura que los horarios de entrega de los apoyos no afecten de forma desproporcionada a las mujeres, particularmente a aquellas con responsabilidades de cuidado?

H. Seguimiento a la población atendida

El evaluador explica el concepto de proceso de seguimiento a la población atendida y **pregunta por el paso a paso para el de desarrollo del mismo.**

Se debe detectar y ahondar en áreas o actores participantes; tiempos; entradas-salidas; recursos humanos/materiales/financieros/infraestructura; sistemas informáticos empleados, etc.

Aspectos a valorar en el proceso

- Indagar si el Programa tiene mecanismos para **verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios que permitan identificar si los bienes y/o servicios generados** son utilizados de acuerdo con lo establecido. Identificar cómo se implementa el mecanismo. ¿Este mecanismo es adecuado?
- ¿Cómo se define la participación de los responsables del seguimiento y qué actividades realizan en cada etapa del proceso? ¿Con qué periodicidad se ejecutan estas actividades?
- ¿Qué instrumentos o herramientas utiliza el Programa para recopilar información sobre el uso, aprovechamiento y resultados de los apoyos (por ejemplo, visitas de campo, encuestas, reportes o evidencias)?
- ¿Cómo se registra, sistematiza y resguarda la información derivada del seguimiento de las personas beneficiarias?
- ¿Qué mecanismos utiliza el Programa para monitorear la participación y el acceso a los apoyos de mujeres y hombres?, y ¿Que

indicadores utiliza para el monitoreo?

- ¿Qué criterios utiliza el Programa para valorar si los paquetes artesanales, kits y capacitaciones técnicas están contribuyendo

efectivamente al fortalecimiento de la actividad productiva de los beneficiarios?

- ¿Cuentan con un mecanismo de medición de satisfacción de los beneficiarios respecto a la calidad, utilidad, oportunidad y pertinencia de los apoyos recibidos? ¿Cómo opera?
- ¿Qué estrategias o procedimientos existen para garantizar que la recolección de opiniones, quejas y sugerencias de los beneficiarios sea objetiva, imparcial y representativa?
- ¿Qué mejoras concretas se han implementado en la entrega o diseño de los paquetes artesanales, kits o capacitaciones técnicas a partir de la información obtenida del seguimiento y la retroalimentación de los beneficiarios?
- ¿Explicar cómo se da seguimiento al avance de metas del Programa? ¿Se integran informes, con que periodicidad?
- ¿Cómo se informan los resultados de los indicadores, con que periodicidad, existe alguna plataforma para el seguimiento?
- El Programa ha sido sujeto de alguna evaluación de carácter interno o externo. ¿De ser afirmativo, cuenta con ASM derivadas de dichos procesos? Y cual ha sido su nivel de atención de los ASM.
- ¿Existe algún área de oportunidad o mejora que ustedes han identificado en esta etapa se pueda mejorar?

Cierre de la entrevista

1. Preguntar a las personas entrevistadas si desean ahondar en algún punto adicional de la entrevista.

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