



**Informe final de la Evaluación de
Procesos del Programa Presupuestario
del Ejercicio Fiscal 2025, S003 - Rezago
Educativo del Instituto Estatal para la
Educación de Jóvenes y Adultos**

Programa Anual de Evaluación 2026

GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO

INSTITUTO ESTATAL PARA LA EDUCACIÓN DE JÓVENES Y ADULTOS

Directorio:

Héctor Rosendo Pulido González

Titular del Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos

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, S003 Rezago Educativo del Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos

Elaboró:

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

Eder Jesús Noda Ramírez

Coordinador de la Evaluación

Paola Carrasco

Cristina Lucero Ixehuatl González

Equipo Evaluador

Chetumal, Quintana Roo – Julio 2026

Índice

Resumen Ejecutivo.....	4
Introducción.....	8
Objetivos.....	10
<i>Objetivo General.....</i>	<i>10</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>10</i>
Alcance.....	11
Metodología	12
Evaluación de Procesos.....	20
<i>I. Ficha identificativa del Programa presupuestario.....</i>	<i>20</i>
<i>II. Descripción del Programa presupuestario</i>	<i>21</i>
<i>III. Análisis del diseño del Programa presupuestario.....</i>	<i>29</i>
<i>IV. Identificación y análisis de procesos</i>	<i>104</i>
<i>V. Matriz de Análisis de Género</i>	<i>150</i>
<i>VI. Hallazgos y resultados.....</i>	<i>161</i>
<i>VII. Análisis FODA.....</i>	<i>175</i>
<i>VIII. Conclusiones.....</i>	<i>183</i>
Ficha Técnica.....	186
Referencias.....	188
Anexos.....	190
<i>Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos.....</i>	<i>190</i>
<i>Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa.....</i>	<i>197</i>
<i>Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa</i>	<i>202</i>
<i>Anexo 4. Matriz de análisis de género.....</i>	<i>204</i>
<i>Anexo 5. Cédula de valoración de transversalización de la perspectiva de género.....</i>	<i>213</i>
<i>Anexo 6. Guion de entrevista.....</i>	<i>215</i>

Resumen Ejecutivo

El Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, para el Ejercicio Fiscal 2025, a cargo del Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA) de Quintana Roo, atiende la problemática del rezago educativo, entendida como la condición de las personas de 15 años y más que no saben leer ni escribir o que no han iniciado o concluido su educación primaria o secundaria. La población objetivo fue atender a 6 mil 990 personas educandas, mediante servicios de alfabetización, educación primaria y secundaria, otorgando también apoyos económicos a Personas Voluntarias con Subsidio (PVS) que participan en la prestación de dichos servicios, para lo cual ejerció un presupuesto de más de 131 millones de pesos, provenientes de recursos estatales, del Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA, Ramo 33) y del Ramo 11 "Apoyos a la Educación Pública".

La presente evaluación tuvo como propósito valorar el funcionamiento operativo del programa en el marco de las nueve fases del ciclo operativo conforme al Modelo General de Procesos (MGP): planeación, difusión, solicitud, selección de beneficiarios, producción, distribución, entrega, seguimiento y control interno. Metodológicamente, se aplicó un enfoque cualitativo con técnicas de análisis documental de gabinete (revisión de Reglas de Operación, la MIR, reportes presupuestales e indicadores), combinado con trabajo de campo a través de entrevistas semiestructuradas con las personas responsables del programa, en apego al Modelo de Términos de Referencia con Perspectiva de Género para la

Evaluación de Procesos de la SEFIPLAN de Quintana Roo.

El rezago educativo en el estado de Quintana Roo muestra una tendencia favorable pues el indicador avanzó de 22.1 por ciento en 2020 a 19.9 por ciento en 2025, respaldado por estadísticas oficiales. El hallazgo principal del análisis de diseño consiste en una lógica causal insuficiente, pues no se plasmó el problema que da origen a las Reglas de Operación en materia de PVS, aunado a deficiencias metodológicas en la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

En materia de procesos, el programa alcanzó un Grado de Consolidación Operativa Muy Alto (86.6 por ciento, 26 de 30 puntos posibles), sustentado en una base normativa sólida, el uso de sistemas de información estandarizados y una coordinación institucional efectiva en la totalidad de los procesos. La planeación-programación-presupuestación se identifica como el proceso mejor consolidado, al ser insumo directo de los demás procesos del ciclo operativo, no obstante, los relativos a la Distribución y Entrega de apoyos, requieren mayor atención debido a la dependencia de personal voluntario, así como la reducción del insumo financiero contrastante con un incremento en las metas de atención.

Los principales cuellos de botella se asocian a factores exógenos de la población en rezago —migración, carga laboral, dispersión geográfica y estigma social— así como a la insuficiente documentación de subprocesos operativos clave, como la micro planeación y la validación de apoyos económicos a las PVS.

La incorporación de la perspectiva de género en la operación del programa registra un nivel de transversalización Alto (87.5 por ciento), reflejado en el uso de lenguaje incluyente, la desagregación de información por sexo, materiales educativos del INEA con enfoque de género y la implementación de acciones afirmativas como horarios flexibles, asesorías a domicilio y un convenio de colaboración con la Secretaría de las Mujeres. Las áreas de mejora identificadas se concentran en la falta de un diagnóstico que aborde explícitamente las brechas de género y la ausencia de indicadores referentes a brechas en la MIR.

El análisis FODA destaca, como principales fortalezas, la alineación estratégica del Programa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Plan Nacional y Estatal de Desarrollo, y la clara delimitación de metas de atención; como oportunidad, la disponibilidad de fuentes estadísticas externas actualizadas del INEA para sustentar el diagnóstico; como debilidades, la inconsistencia de la lógica causal del problema y las deficiencias de sintaxis en el Resumen Narrativo de la MIR; y como amenazas, el desinterés de la población en rezago educativo por factores socioeconómicos externos, así como los eventuales cambios en las prioridades presupuestales.

Las recomendaciones consideran, en el ámbito del diseño, redefinir el planteamiento del problema y fortalecer su lógica causal, así como asegurar la correspondencia entre el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la MIR; en el ámbito de los procesos, la documentación de procedimientos operativos y fortalecer la capacitación de PVS. En materia

de género, documentar el análisis de brechas por sexo y aplicar una encuesta diagnóstica con perspectiva de género.

En conjunto, los hallazgos evidencian un programa con una operación consolidada y una gestión sensible a la perspectiva de género, por lo que se recomienda priorizar el análisis de la lógica causal del problema y actualización del Manual de Procedimientos, a fin de sostener el nivel de desempeño alcanzado y blindar la continuidad del servicio ante cambios normativos o presupuestales.

Introducción

La presente evaluación de procesos se estructura en ocho apartados centrales que, de manera articulada, permiten valorar el funcionamiento operativo del programa y dar cumplimiento a los objetivos específicos establecidos para este ejercicio.

En las secciones I y II se exponen la ficha identificativa y la descripción integral del programa presupuestario. En el apartado III se 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.

En conjunto, la secuencia metodológica seguida por la evaluación, atiende los objetivos específicos estipulados en los Términos de Referencia institucionales y permite que los hallazgos de cada apartado se retroalimenten entre sí. Las debilidades detectadas en la lógica causal del

diseño se expresan como riesgos identificables en el análisis de procesos, mientras que las buenas prácticas de género observadas en la operación ofrecen elementos para robustecer el diseño del Programa.

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. De este modo, la evaluación cumple de manera integral con su objetivo general de contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo.

Objetivos

Objetivo General

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del **Programa Presupuestario S003. Rezago Educativo**, 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 programa presupuestario 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 Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, 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 Programa Presupuestario, así como en evidencia adicional obtenida a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a personal vinculado con las distintas etapas de operación. 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 Presupuestario, así como de información

pública relacionada 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 los Objetivos del Desarrollo Sostenible, el Plan Estatal de Desarrollo 2023 - 2027, los instrumentos sectoriales de planeación y la Metodología de Marco Lógico, 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 Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo. 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 hizo énfasis en la generación de evidencia documental a lo largo de las distintas etapas, para 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 llevó a cabo 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. Específicamente, se contó con la participación de las y los titulares de las siguientes áreas institucionales:

- **Dirección General:** Titular del Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA), responsable de la alta dirección y coordinación general de los recursos para brindar los servicios educativos para personas en situación de rezago.
- **Dirección de Planeación y Evaluación:** responsable de la planeación estratégica, definición y seguimiento a las metas del Programa, con apoyo del Departamento de Estadística.
- **Difusión:** Departamento de Comunicación Social, responsable de diseñar, operar y coordinar las estrategias de difusión institucional para promover los servicios de alfabetización, primaria y secundaria para personas en situación de rezago educativo.
- **Operación:** Coordinación Regional Operativa y Coordinaciones de Zona, responsables directos de planificar,

supervisar y ejecutar los servicios educativos en el ámbito territorial estatal. Dirección de Servicios Educativos, responsable de coordinar a los asesores y centros de estudio para que las personas educandas concluyan su educación básica.

- **Seguimiento:** Dirección de Acreditación, Sistemas y Mejora Regulatoria, responsable de otorgar los certificados a personas educandas que concluyeron sus estudios.

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, de infraestructura; sistemas informáticos empleados, entre otros aspectos a valorar en cada uno de los

procesos.

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 Programa Presupuestario. Este proceso de muestreo intencional debe asegurar la inclusión de perfiles clave en distintos niveles de la estructura institucional: desde el personal directivo y de planeación, responsable de la toma de decisiones y el diseño normativo en la Unidad Administrativa responsable, hasta el personal técnico y operativo. Contar con esta pluralidad de voces garantiza una visión multifocal de la gestión, permitiendo triangular la información normativa con la realidad operativa para emitir recomendaciones de mejora que sean técnicamente viables y financieramente viables.

Como resultado de lo anterior, se obtuvieron los insumos necesarios para desarrollar la descripción y análisis de procesos y subprocesos, lo que implicó la generación de la estructura de una matriz de equivalencia, la documentación de flujogramas, la valoración operativa y el grado de consolidación del Programa que evalúan la operación del MGP.

Perspectiva de género

Cabe mencionar que, la metodología incorporó transversalmente la perspectiva de género, en apego a los “Modelos de Términos de Referencia con Perspectiva de Género para la Evaluación de Procesos para los Programas del Gobierno del Estado de Quintana Roo”.

En este sentido, el análisis contempló la identificación de posibles brechas, barreras o diferencias en el acceso, operación y atención del Programa entre mujeres y hombres, considerando elementos relacionados con una matriz de análisis de género definida por medio de la valoración de ítems aplicados en la entrevista semiestructurada de campo por cada proceso, de acuerdo a las siguientes variables:

- Planeación / sexo
- Difusión / sexo, territorio
- Solicitud / tiempo, cuidados
- Selección de personas beneficiarias / sexo
- Producción de apoyos / tipo de apoyo
- Distribución de apoyos / ubicación
- Entrega de apoyos / tiempo

- Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos / indicadores

La instancia evaluadora desarrolló una propuesta novedosa para fortalecer el análisis de género a través de la identificación y valoración del grado de transversalización de la perspectiva de género que toma en cuenta cuatro dimensiones institucionales:

- Diagnóstico con enfoque de género
- Padrón desagregado
- Acciones afirmativas
- Indicadores de la MIR

Además de lo anterior, también se revisó la existencia de instrumentos, registros o prácticas operativas que permitieran identificar condiciones diferenciadas de acceso, participación o atención de la población beneficiaria desde una perspectiva de igualdad y no discriminación.

Para finalizar, a partir del análisis documental y del trabajo de campo, se triangula 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 Programa Presupuestario.

Evaluación de Procesos

I. Ficha identificativa del Programa presupuestario

Cuadro 1. Datos de identificación del Programa Presupuestario S003.

Elemento	Descripción
Clave y nombre del programa presupuestario	S003 Rezago Educativo
Clasificación programática	S (Subsidios sujetos a Reglas de Operación)
Dependencia responsable	Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA)
Unidad responsable	Despacho de la Dirección General del Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos
Año de creación	2023
Población objetivo	6,990 personas educandas (3,565 mujeres y 3,425 hombres).
Población atendida (desglosado por sexo y grupos etarios)	7,387 personas educandas atendidas con alfabetización, educación primaria y secundaria durante 2025 (3,812 mujeres y 3,575 hombres)
Cobertura territorial	Estado de Quintana Roo

Fuente: Elaboración propia.

II. Descripción del Programa presupuestario

El rezago educativo es una de las carencias sociales evaluadas en la Medición Multidimensional de la Pobreza. En México, una persona se encuentra en situación de rezago educativo si no cuenta con el nivel de escolaridad obligatorio correspondiente a su edad y contexto, es decir, la población de 15 años y más que no sabe leer ni escribir, es decir, es analfabeta, y/o que no ha iniciado o concluido su educación primaria o secundaria.

De acuerdo a los datos sobre rezago educativo en las entidades federativas, generado por el Instituto Nacional de Educación para los Adultos (INEA), Quintana Roo es uno de los estados con menor porcentaje de población con rezago educativo, mostrando una reducción del 22.1% en 2020, a 19.9% en 2025, por lo cual ocupa el lugar 28 desde 2022; sin embargo, el derecho a la educación es considerada una prioridad a ser atendida.

El Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, para el Ejercicio Fiscal 2025, es ejecutado por el Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA) de Quintana Roo, correspondiendo a una clasificación programática “S”, es decir, Subsidios sujetos a Reglas de Operación.

Los programas presupuestarios tipo “S”, son instrumentos de política pública diseñados para entregar recursos económicos a ciertos grupos focalizados, con el objetivo de atender una problemática, garantizar el ejercicio de derechos fundamentales o fomentar el desarrollo

de actividades prioritarias, por lo cual, están sujetos a reglas de operación para brindar transparencia sobre el destino de los recursos, los criterios de elegibilidad, montos y procedimientos para acceder a los apoyos, así como establecer mecanismos de control y seguimiento para una efectiva rendición de cuentas.

Cabe destacar que el Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA), es el ente local que opera directamente el programa del INEA Federal, por lo cual reciben recursos financieros para otorgar los subsidios a las figuras operativas, así como recursos técnicos y materiales en especie.

De conformidad con lo establecido en el *ACUERDO número 06/02/25 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Educación para Adultos (INEA) para el ejercicio fiscal 2025*, se otorgan apoyos a través de subsidios a los siguientes beneficiarios:

1. **Personas educandas en situación de rezago educativo:** pueden recibir subsidio en especie, de acuerdo al tipo de atención y servicio educativo en el que participen, o bien, apoyo económico de hasta mil pesos por concluir su alfabetización.
2. **Personas voluntarias con subsidio (PVS):** reciben apoyo económico en función de las actividades que realiza (asesoría educativa hispanohablante, bilingüe, por aplicación de exámenes, por elaboración de materiales, por actividades de control escolar u operativo territorial), por montos fijos de hasta 6 mil pesos mensuales o cuantificados por educando, entre 20 y 500 pesos.

Cabe mencionar que, con fecha 14 de febrero de 2025, la Dirección de Prospectiva, Acreditación y Evaluación del INEA, comunicó a los Titulares y Responsables de las Unidades de Operación del INEA, que derivado de la comunicación del presupuesto aprobado al INEA para el Ramo 11, proveniente del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación 2025, no es posible sufragar el compromiso relativo a los apoyos a personas educandas que concluyen los servicios de Alfabetización, por lo cual se quedaron sin efecto dichos apoyos.

Por su parte, el 30 de enero de 2025, el Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA), emitió el Acuerdo por el que se *emiten las Reglas de Operación del Programa para la atención educativa de jóvenes y adultos, en rezago educativo en Quintana Roo, para el Ejercicio Fiscal 2025*, en la cuales se establecen los siguientes apoyos:

1. **Personas voluntarias beneficiadas con subsidio (PVBS):** reciben apoyo económico de hasta 8 mil pesos mensuales por brindar atención educativa a personas en condición de rezago educativo.

Durante el Ejercicio Fiscal 2025, el presupuesto ejercido por parte del IEEJA de Quintana Roo, fue por un monto total de 131 millones 261 mil 835 pesos, el cual proviene de tres fuentes de financiamiento: recursos estatales, recursos del Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA) del Ramo 33, así como recursos del Ramo 11 “Apoyos a la Educación Pública”, para dar cumplimiento a la meta de alfabetización a fin de contribuir a reducir la tasa de analfabetismo a

nivel nacional a menos del 4 por ciento. En los últimos 3 años, ha tenido un incremento, como se observa en el Cuadro siguiente:

Cuadro 2. Presupuesto del Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos, Ejercicio Fiscal 2023 – 2025.

Ejercicio Fiscal	Fuente de recursos	Monto aprobado (MXN)	Monto modificado (MXN)	Monto ejercido (MXN)	Porcentaje respecto al modificado
2023	Estatal, Ramo 33 y Ramo 11	80,125,502.00	106,570,247.23	105,588,136.67	99.0%
2024	Estatal, Ramo 33 y Ramo 11	87,516,367.00	126,715,348.22	123,285,570.02	90.1%
2025	Estatal, Ramo 33 y Ramo 11	127,115,892.00	134,279,119.73	131,261,835.54	97.7%

Fuente: Elaboración propia con información del IEEJA, Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos por Capítulo de Gasto, 2023, 2024, 2025.

El Programa Presupuestario se alinea al Tema “*Educación para el Bienestar*”, del Eje 1 del Plan Estatal de Desarrollo 2023 – 2027, el cual atiende a los ODS siguientes:

- Objetivo 4.- Educación de Calidad
- Objetivo 5.- Igualdad de Género
- Objetivo 16.- Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

Por cuanto hace a la alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024, corresponde a:

1. POLÍTICA Y GOBIERNO

Cambio de Paradigma en Seguridad.

II.- Garantizar el empleo, educación, salud y bienestar.

2. POLÍTICA SOCIAL

Programas

3. Programa Nacional de Becas para el Bienestar Benito

Juárez

5. Jóvenes escribiendo el futuro

Derecho a la educación

Por su parte, la alineación directa al Plan Estatal de Desarrollo 2023 – 2027 es la siguiente:

Eje 1 - *Bienestar social y calidad de vida*

Programa: *Educación para el Bienestar*

Objetivo 01-02: Incrementar el ingreso, permanencia y egreso de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas mayores a una educación de excelencia en las diferentes opciones, modalidades y niveles.

Estrategia: “01-02-01: Aumentar la atención educativa en las diferentes opciones, modalidades y niveles.”

Asimismo, está alineado al Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar:

Objetivo 02-01: Incrementar la atención educativa y el egreso de las niñas y los niños, jóvenes y adultos quintanarroenses, con equidad,

inclusión, excelencia y mayor bienestar en los centros educativos con ambientes dignos.

Estrategia 02-01-01: Generar condiciones que favorezcan la atención focalizada de la población quintanarroense en los diferentes servicios y modalidades educativas y de capacitación.

En este sentido, el Propósito del Programa Presupuestario es: *“Personas de 15 años y más en el estado de Quintana Roo, en situación de Rezago Educativo, alcanzan el nivel de educación básica”.*

En el diseño del Programa Presupuestario se estableció como población objetivo *“6,990 personas educandas (3565 Mujeres, 3425 hombres)”*.

Para atenderla, el Programa está orientado a facilitar el acceso a la educación básica de las personas de 15 años y más, en situación de rezago educativo, a través del otorgamiento de educación básica (alfabetización, primaria y secundaria), en los 11 municipios del estado, atendiendo de forma prioritaria a adultos mayores de 60 años y más, personas en Centros de Rehabilitación Social, personas con discapacidad, personas migrantes e indígenas.

La información estadística generada por el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), es la principal fuente de información para cuantificar la población potencial y objetivo, a través de la *“Metodología para el cálculo de la estimación de la población en rezago educativo de 15 años y más”* el cual es publicado al 31 de diciembre de cada año, y se encuentra disponible para consulta en:

<https://www.gob.mx/inea/documentos/rezago-educativo>

El indicador para medir el avance del nivel Propósito es el *“Porcentaje de personas de 15 años y más en rezago educativo que concluyen su educación secundaria”*, que corresponde al último grado de la educación básica. Asimismo, mide el porcentaje de personas atendidas que aprueban el nivel inicial (alfabetización), el nivel primaria y el nivel secundario, así como porcentaje de exámenes aprobados.

Las metas de los principales indicadores son establecidas anualmente por el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), a través del Anuncio programático presupuestal, en el cual se desglosa por tipo de atención así como por tipo de población a la que se encuentra dirigida.

Para dar seguimiento al cumplimiento de las metas, la información registrada en el Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES), de la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN), permite identificar las desviaciones según el comportamiento de los indicadores a partir de una semaforización.

Finalmente, es importante señalar que el Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, del Ejercicio Fiscal 2024, fue sujeto a una evaluación de diseño con perspectiva de género, con el objetivo de analizar la adecuada incorporación de los principios de igualdad de género en su planificación y ejecución, a fin de proporcionar una mirada crítica sobre cómo garantizar que todas las personas, independientemente de su género, tengan las mismas oportunidades para acceder a una educación de calidad, libre de discriminación y estereotipos de género.

Derivado de dicha evaluación, para el Ejercicio Fiscal 2026 fueron atendidas diversas recomendaciones para mejorar la sintaxis de los diversos elementos de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), el diseño de indicadores, así como para identificar e incorporar un nuevo Componente relacionado con la estrategia para incentivar la participación ciudadana a través del apoyo de Personas Voluntarias con Subsidio (PVS), quienes fungen como asesores educativos que enseñan a leer y escribir o ayudan a jóvenes y adultos a concluir su primaria y secundaria, recibiendo un apoyo económico a cambio de su labor.

III. Análisis del diseño del Programa presupuestario

El presente apartado tiene como objetivo analizar los principales elementos del diseño del Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, 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 Programa, los cuales son:

- Objetivo
- 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 Programa, la congruencia de su lógica causal desde el Árbol de Problemas, la metodología de cuantificación poblacional y estrategia de cobertura, hasta el análisis de criterios CREMA (Claro, Relevante, Económico y Monitoreable) de sus indicadores.

Con estas interrogantes, se examinan los elementos centrales de la intervención para comprobar que su estructura lógica esté construida con base en la Metodología de Marco Lógico (MML).

De esta manera, se verifica la congruencia entre el diagnóstico inicial, el problema público que se busca atender, la correcta definición de las poblaciones y los apoyos que efectivamente se entregan. Asimismo, se evalúa la alineación estratégica del Programa frente a los distintos instrumentos de planeación estatales y nacionales.

Finalmente, este análisis revisa a profundidad la consistencia de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Con ello, se garantiza que los indicadores estratégicos y de gestión verdaderamente midan el cumplimiento del objetivo trazado por la dependencia.

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

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

Conforme a los Lineamientos de Programación y Presupuestación del Estado de Quintana Roo para el Ejercicio Fiscal 2025, en el diagnóstico del Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, para el Ejercicio Fiscal

2025, se estableció como problema que busca atender: *“Personas de 15 años y más en el Estado de Quintana Roo carecen de su educación básica”*, el cual presenta a la población objetivo que busca atender, sin embargo, la redacción incumple con las características metodológicas, pues es redactado como carencia de un bien o servicio.

Se identificaron inconsistencias metodológicas de la lógica causal del problema que se busca entender, lo cual limita la justificación de la intervención y dificulta verificar que los bienes y servicios del programa contribuyan efectivamente a la solución del problema.

Por un lado, en el desarrollo del Diagnóstico se mencionan como causas del rezago educativo, la deserción del sistema escolarizado a temprana edad, insuficiente capacidad de atención en espacios educativos formales, insuficiente cobertura de los servicios educativos en primaria y secundaria a todas las localidades, baja eficiencia terminal del sistema educativo en los niveles de primaria y secundaria, limitación en la oferta educativa y programas adaptados a las necesidades específicas de las personas en Centros de Reinserción Social en el Estado, sin embargo, no todas se ven reflejadas en el Árbol de problemas, en el que sólo se estableció el *“insuficiente acceso a la educación formal en sus diferentes niveles básicos”*.

Por otro lado, en el Diagnóstico se identifican como efectos del rezago educativo, limitaciones para acceder a empleos bien remunerados, limitadas oportunidades de desarrollo personal y social, imposibilidad de dar continuidad a sus estudios en niveles superiores, provocando una alta

marginación, los cuales fueron plasmados en el Árbol de problemas sin una adecuada lógica causal.

En este sentido, es pertinente hacer un análisis de las atribuciones del Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA), para identificar los bienes y servicios que brinda, es decir, la atención educativa en diferentes niveles para personas en situación de rezago, considerando la inclusión de grupos vulnerables, así como el apoyo para concluir algún nivel educativo y acreditar dichos conocimientos.

También es importante considerar la responsabilidad para operar el Programa de Educación para Adultos del INEA, el cual considera brindar los servicios educativos de alfabetización, de educación primaria y de educación secundaria, apoyándose en la participación social con un enfoque de derechos humanos.

Si bien el alcance de la presente evaluación no considera el Programa Presupuestario correspondiente al Ejercicio Fiscal 2026, fue revisado para constatar la atención a recomendaciones de mejora, de modo que se identifica una mayor claridad y coherencia.

Los objetivos del Programa Presupuestario, se encuentran alineados a los instrumentos de planeación estratégica, toda vez que el problema del rezago educativo es abordado como prioridad tanto en el Plan Estatal de Desarrollo 2023 – 2027, como en el Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar.

La alineación al Plan Estatal de Desarrollo 2023 – 2027, es la siguiente:

Eje 1 - *Bienestar social y calidad de vida*

Programa: *Educación para el Bienestar*

Objetivo 01-02: Incrementar el ingreso, permanencia y egreso de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas mayores a una educación de excelencia en las diferentes opciones, modalidades y niveles.

Estrategia: “01-02-01: Aumentar la atención educativa en las diferentes opciones, modalidades y niveles.”

Asimismo, está alineado al Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar:

Objetivo 02-01: Incrementar la atención educativa y el egreso de las niñas y los niños, jóvenes y adultos quintanarroenses, con equidad, inclusión, excelencia y mayor bienestar en los centros educativos con ambientes dignos.

Estrategia 02-01-02: Generar condiciones que favorezcan la atención focalizada de la población quintanarroense en los diferentes servicios y modalidades educativas y de capacitación.

De acuerdo a las disposiciones establecidas en la Guía para la construcción de la MIR, el Programa Presupuestario identifica la alineación a nivel PED y programas derivados; la alineación al Plan Nacional de Desarrollo así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se realiza de manera indirecta a través del apartado de *Alineación* del Plan Estatal de Desarrollo 2023 – 2027, en el que se indican los objetivos y aspiraciones del Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2023 así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que se atienden a través de sus 26 temas o programas.

El Programa Presupuestario se alinea al Tema “Educación para el Bienestar”, el cual muestra la siguiente alineación a los ODS:

- Objetivo 4.- Educación de Calidad
- Objetivo 5.- Igualdad de Género
- Objetivo 16.- Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

Por cuanto hace a la alineación al Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024, corresponde a:

1. POLÍTICA Y GOBIERNO

Cambio de Paradigma en Seguridad.

II.- Garantizar el empleo, educación, salud y bienestar.

2. POLÍTICA SOCIAL

Programas

3. Programa Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez

5. Jóvenes escribiendo el futuro

Derecho a la educación

El Diagnóstico del Programa Presupuestario cumple con el criterio evaluado relativo a la caracterización y cuantificación de la población objetivo, pues se sustenta metodológicamente en fuentes de información confiables para su cálculo.

El Programa identifica como población de referencia a un millón, 509 mil 450 personas de 15 años y más, en el estado; la población potencial, son 311 mil 402 personas en rezago educativo en el estado de Quintana Roo y la población objetivo son 6 mil 990 personas educandas, de las cuales, 3 mil 565 son mujeres y 3 mil 425 hombres.

La caracterización de la población en rezago educativo está sustentada en criterios técnicos de Coneval y el Inea, quienes la definen como las personas de 15 años y más, que es analfabeta o carece de primaria o secundaria terminada. La cuantificación de la población potencial se determina a través de una metodología puntual establecida por el INEA, con base en información del Censo de Población y Vivienda 2020. Anualmente actualiza la información realizando la estimación de población en rezago educativo, al 31 de diciembre de cada año, por entidad federativa, publicando la información en el portal sobre rezago educativo: <https://www.gob.mx/inea/documentos/rezago-educativo>

La población objetivo es determinada conforme a las metas de atención a personas en rezago educativo, así como de personas usuarias concluyentes de nivel (UCN), que anualmente comunica el INEA al Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA).

En el diagnóstico del Ejercicio Fiscal 2025 se establece que la atención a personas en rezago educativo se realizará en todo el estado, manteniendo coherencia con la necesidad que busca atender. Como una acción de mejora, para el Ejercicio Fiscal 2026, se realizó la identificación de la población en rezago educativo por municipio, lo que permite mejorar la focalización de las acciones a desarrollar.

Finalmente, la actualización anual de metas por parte del INEA, permite contar con estadísticas y fuentes de información para medir la magnitud y evolución de la atención a la problemática.

Recomendaciones:

R1. Redefinir el problema central, para señalar la situación negativa que puede ser revertida, evitando ser redactada como carencia de un bien o servicio. Considerando la alineación al programa del INEA, se propone definir el problema central como:

- La población de 15 años y más en el Estado de Quintana Roo permanecen en situación de rezago educativo

R2. Revisar la relación causal del problema a atender, a fin de identificar las causas directas e indirectas del problema planteado, las cuales deben expresarse como una condición negativa, deficiente o insatisfactoria, evitando redactarlas como ausencia de un bien específico. Con base en las atribuciones y objetivos del IEEJA, se propone considerar la siguiente propuesta:

Efecto Superior

Efectos Directos e Indirectos

Problema Central

- La población de 15 años y más en el Estado de Quintana Roo permanece en situación de rezago educativo

Causas Directas e Indirectas

CD1. Limitada oferta educativa para personas de 15 años y más en situación de rezago educativo

- *CI1.1 Inefectivos modelos de atención educativa para personas de 15 años y más en situación de rezago*
- *CI1.2 Inaccesibles esquemas de acreditación y certificación de educación básica*

- *CI1.3 Limitada formación de asesores educativos*

CD2. Discontinuidad en la participación de personas voluntarias para la atención al rezago educativo

- *CI2.1 Limitado seguimiento al desempeño de las personas voluntarias*

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

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

El rezago educativo es una situación prioritaria a atender que está contenida en los documentos de planeación estratégica tanto a nivel nacional como en la entidad federativa. Para el Ejercicio Fiscal 2025, el Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, define la problemática como: *“Personas de 15 años y más en el Estado de Quintana Roo carecen de su educación básica”*, el cual es referido de manera consistente en los diferentes documentos programáticos, tales como: diagnóstico, árbol de problemas y análisis de la población objetivo.

La redacción del problema incumple con el criterio de sintaxis establecido por la Metodología de Marco Lógico, toda vez que se planteó como la carencia de un bien o servicio, en este caso, *“carecen de su educación básica”*, lo cual es redundante con la situación de rezago

educativo, que se refiere a la población de 15 años y más, que no cuenta con educación básica.

Por otra parte, el problema que busca atender el Programa Presupuestario, contiene la población objetivo de manera clara y concreta, pues se refiere a las personas de 15 años y más, en situación de rezago educativo, es decir, que no cuentan con alfabetización, primaria o secundaria (educación básica). Asimismo, está cuantificada en apego a la meta de atención establecida anualmente por el INEA y está desagregada por sexo.

De igual forma, la información es actualizada de forma anual, en el Anuncio Programático Presupuestal que cada año notifica el INEA al Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA), se desglosa la meta anual de atención educativa en general y de personas usuarias concluyentes de nivel (UCN), por tipo de formación y por grupo prioritario, con lo cual se asegura la consistencia con información reciente.

Recomendaciones:

Atender la recomendación R1. Relativa a redefinir el problema central, para evitar plantearlo como una carencia. Se plantea la siguiente propuesta:

- La población de 15 años y más en el Estado de Quintana Roo permanece en situación de rezago educativo

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?**

El Programa cuenta con justificación sobre su propuesta de atención, toda vez que la atención al rezago educativo es una prioridad a nivel nacional, debido a su impacto en la pobreza y marginación social, por lo cual, desde el INEA se han diseñado y documentado modelos y estrategias para brindar efectivamente atención educativa a personas en situación de rezago.

La propuesta de atención del Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, está alineada a las prioridades internacionales y nacionales, toda vez que incide directamente en el derecho universal a la educación. Asimismo, la intervención propuesta, centrada en brindar atención educativa para la alfabetización, educación primaria y secundaria, a personas de 15 años y más que se encuentran en rezago educativo, está fundamentada en un marco normativo que considera las Reglas de Operación del Programa Educación para Adultos (INEA), las

Reglas de Operación del Programa para la atención educativa de jóvenes y adultos en rezago educativo en Quintana Roo para el Ejercicio Fiscal 2025 y el Reglamento Interior del Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA).

Como parte del proceso de revisión y actualización de la intervención, de forma anual el INEA actualiza la información relativa al avance en la atención al rezago educativo y por ende, las metas de atención y cobertura para cada Instituto Estatal de Educación para Adultos. Asimismo, las fuentes de información son claras y confiables, toda vez que se refiere a proyecciones realizadas por el INEA con base en información del Censo de Población y Vivienda 2020, las cuales son públicas susceptibles de ser monitoreadas.

<https://www.gob.mx/inea/documentos/rezago-educativo>

Para el Ejercicio Fiscal 2025, en el Programa Presupuestario se estableció como única causa directa del rezago educativo, el *insuficiente acceso a la educación formal en nivel básico*, excluyendo otros factores socioeconómicos o de aprendizaje, que deriven en la implementación de otras estrategias de cobertura o modelos flexibles de atención educativa, lo cual es resultado de una endeble lógica causal del problema.

La relación causal de las causas indirectas también presenta inconsistencias metodológicas, pues se plantearon como:

- CI1.1 - Insuficiente capacidad de atención en espacios educativos formales y Centros de Reinserción Social
- CI1.2 - Carencia de cobertura de los servicios de nivel primaria y secundaria en todas las localidades

- CI1.3 - Baja eficiencia terminal del sistema educativo en el nivel primaria o secundaria
- CI1.4 - Insuficientes maestros en educación básica en poblaciones dispersas y de difícil acceso

Adicionalmente, no está considerado el otorgamiento de subsidios para las personas voluntarias que participan en diversas actividades de atención educativa a las personas en rezago, cuya figura y operación está establecida en las *Reglas de Operación del Programa Educación para Adultos (INEA)*, y las *Reglas de Operación del Programa para la atención educativa de jóvenes y adultos en rezago educativo en Quintana Roo para el Ejercicio Fiscal 2025*.

Para el Ejercicio Fiscal 2026, el IEEJA incorporó en el análisis y diagnóstico del programa, el componente relativo al apoyo subsidiado de personas voluntarias para la atención educativa, estableciendo la siguiente lógica causal:

CD2. Insuficiente participación de la sociedad que coadyuve en las acciones de atención al rezago educativo

CI2.1. Existe poco interés por parte de la sociedad civil, sector público o privado, en apoyar a las personas de 15 años y más a superar su situación de rezago educativo

En este sentido, aún persiste la oportunidad de mejora en relación a la sintaxis y lógica causal, para dar cumplimiento a los criterios de la Metodología de Marco Lógico (MML).

Recomendaciones

Atender la recomendación R2. Relativa a la revisión de la lógica causal, a fin de cumplir con los criterios metodológicos de causalidad y la consistencia técnica como evitar la redacción como falta o carencia de un bien o servicio, delimitar correctamente a la población afectada y respaldar el análisis con evidencia suficiente. El equipo evaluador plantea la siguiente propuesta:

Problema Central

- La población de 15 años y más en el Estado de Quintana Roo permanece en situación de rezago educativo

Causas Directas

CD1. Limitada oferta educativa para personas de 15 años y más en situación de rezago educativo

- *CI1.1 Inefectivos modelos de atención educativa para personas de 15 años y más en situación de rezago*
- *CI1.2 Inaccesibles esquemas de acreditación y certificación de educación básica*
- *CI1.3 Limitada formación de asesores educativos*

CD2. Discontinuidad en la participación de personas voluntarias para la atención al rezago educativo

- *CI2.1 Limitado seguimiento al desempeño de las personas voluntarias*

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?**

La unidad de medida de población potencial y la población objetivo muestra inconsistencia en sus definiciones, toda vez que la población potencial la conforman 311 mil 402 personas de 15 años y más en rezago educativo y la población objetivo se estableció como 6 mil 990 personas educandas, lo cual, es impreciso, toda vez que los criterios técnicos establecen que la población objetivo es aquella fracción de la población potencial que el programa tiene la capacidad para atender, por lo cual, es recomendable homologar la unidad de medida a personas de 15 años y más en rezago educativo.

Cabe mencionar que en el Programa Presupuestario correspondiente al Ejercicio 2026, ya fue atendida esta recomendación, estableciendo como población objetivo: *“7196 personas de 15 años y más en rezago educativo en el estado (3669 Mujeres, 3527 hombres)”*.

La cuantificación de la población potencial y objetivo está determinada por el INEA. La población potencial se cuantifica de acuerdo a la *“Metodología para el cálculo de la estimación de la población en rezago educativo de 15 años y más”*, el cual es publicado al 31 de diciembre de cada año. Asimismo, la cuantificación de la población objetivo corresponde a la meta de personas de 15 años y más, en rezago educativo, que el INEA establece y da a conocer anualmente al IEEJA, a través del *Anuncio Programático Presupuestal*.

Si bien en el Diagnóstico del Programa Presupuestario del Ejercicio Fiscal 2025 sólo se indica que la población en rezago es la referida a Quintana Roo, para el Diagnóstico correspondiente al Ejercicio Fiscal 2026, se realizó la desagregación de la población potencial por municipio.

Como se ha mencionado anteriormente, el INEA ha publicado la *“Metodología para el cálculo del rezago educativo de la población de 15 años y más del censo de población y vivienda 2020”*, en la que se fundamenta la fórmula y criterios para cuantificar a la población en rezago educativo, por entidad federativa, la cual está disponible para consulta pública.

La metodología para el cálculo de rezago educativo es actualizada anualmente, al 31 de diciembre de cada año. De igual forma, el Anuncio Programático Presupuestal se realiza anualmente y ahí es plasmada la meta de atención a personas de 15 años y más, de personas usuarias concluyentes de nivel (UCN), por tipo de formación y por grupo prioritario.

Finalmente, las poblaciones potencial y objetivo, mantienen una relación directa con el problema que busca atender el Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo.

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 ésta, 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.**

Con base en la información publicada por el INEA, en la *“Estimación de la población de 15 años y más en rezago educativo por entidad federativa”*, es posible analizar la evolución de la población potencial del Programa. De igual forma, es posible identificar la evolución de la población objetivo a través de los reportes de avance de indicadores, generados en el Sistema de Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES), sin embargo, no cuenta con una estrategia de cobertura documentada formalmente en el diagnóstico.

En relación al presupuesto que requiere el Programa Presupuestario para atender su población objetivo, a través del Anuncio Programático Presupuestal, anualmente el INEA notifica el presupuesto correspondiente a los recursos asignados del Ramo 11 y del Fondo de

Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA) del Ramo 33, para atender la meta de la población objetivo, con el calendario mensual correspondiente.

Por otra parte, en el Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar, se establece la meta anual, de 2023 a 2027 del indicador *"Porcentaje de personas de 15 años y más en rezago educativo que concluyen su educación secundaria"*, el cual es el indicador adecuado para medir los avances en cuanto al logro del objetivo.

En el Programa Presupuestario no se define el tiempo en el que convergerán las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo.

Recomendaciones

R3. Documentar el análisis de la evolución de la población objetivo, en el Diagnóstico del Programa Presupuestario, a fin de mostrar las brechas de atención y en su caso, las restricciones presupuestarias, logísticas o que en su caso limiten el momento de convergencia de ambas poblaciones, es decir, la proyección del horizonte de tiempo en el que la población objetivo logra cubrir y absorber por completo a la población potencial.

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

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

(Componente o Actividad) en la MIR diseñada específicamente para atenderlas;

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

El análisis y relación de correspondencia de la problemática identificada con las propuestas de solución, expresadas en el formato de Estructura Analítica para el Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, muestra algunas inconsistencias técnicas y metodológicas que representan una oportunidad de mejora. A continuación se muestra la Estructura Analítica evaluada:

Cuadro 3. Correspondencia de Árbol de problemas a Árbol de objetivos y MIR del Programa S003.

Problemática	Solución	Resumen Narrativo
EFECTOS Adolescentes, jóvenes y personas adultas quintanarroenses en rezago educativo con alto grado de marginación y rezago social	FINES Mejorar la calidad de vida y el bienestar de adolescentes, jóvenes y personas adultas mayores en rezago educativo	FIN F - Contribuir a incrementar el ingreso, permanencia y egreso de los adolescentes, jóvenes y personas adultas mayores en rezago educativo, a una educación de excelencia en las diferentes opciones, modalidades y niveles mediante la generación de condiciones que favorezcan la atención focalizada de la población quintanarroense en los

Problemática	Solución	Resumen Narrativo
		diferentes servicios y modalidades educativas y de capacitación.
PROBLEMA Personas de 15 años y más en el Estado de Quintana Roo carecen de su educación básica	OBJETIVO Personas de 15 años y más en rezago educativo cuentan con educación básica.	PROPÓSITO Personas de 15 años y más en situación de rezago educativo alcanzan el nivel de educación básica
CAUSAS DIRECTAS CD1 Insuficiente acceso a la educación formal en sus diferentes niveles básicos	MEDIOS DIRECTOS MD1 Implementación del modelo de educación para personas jóvenes y adultas	COMPONENTES C01 - Personas con nivel inicial (alfabetización), primaria o secundaria concluida
CAUSAS INDIRECTAS 1.1 Insuficiente capacidad de atención en espacios educativos formales y centros de reinserción social	MEDIOS INDIRECTOS 1.1 Creación de círculos de estudio para personas de 15 años y más, desertoras del sistema escolarizado y personas en Centros de Rehabilitación Social que no saben leer ni escribir, sin primaria o secundaria	ACTIVIDADES C01.A01 - Inscripción de educandos en nivel inicial, primaria o secundaria
1.2 Carencia de cobertura de los servicios educativos	1.2 Aplicación de exámenes diagnósticos y finales de Nivel inicial (alfabetización), primaria o secundaria	C01.A02 - Aplicación de exámenes de nivel inicial, primaria o secundaria.
1.3 Baja eficiencia terminal del sistema educativo en nivel primaria o secundaria	1.3 Acciones de certificación de personas de 15 años o más, en primaria o secundaria	C02.A03 - Certificación a personas que concluyen nivel primaria o secundaria
1.4 Insuficientes maestros en educación básica en poblaciones dispersas	1.4 Acciones de capacitación de asesores educativos para atención de jóvenes y adultos en educación básica en poblaciones dispersas	C02.A04 - Capacitación de asesores educativos

Fuente: Elaboración propia con información del IEEJA, formatos MML-02 Análisis del Problema (Árbol de Problemas), MML-03 Definición del Objetivo (Árbol de Objetivos) y MML-05 Estructura Analítica, 2025.

El problema central definido como *"Personas de 15 años y más en el Estado de Quintana Roo carecen de su educación básica"*, a pesar de establecerse de origen como *"carencia"*, se transformó en una situación positiva esperada, conservando la población objetivo (personas de 15 años y más), así como la condición de rezago educativo, sin embargo, la delimitación geográfica presente en el problema ("Estado de Quintana Roo") desaparece en el Propósito, lo que genera una pérdida de precisión respecto al ámbito de intervención.

El Efecto identificado como *"Adolescentes, jóvenes y personas adultas quintanarroenses en rezago educativo con alto grado de marginación y rezago social"*, se tradujo como *"Mejorar la calidad de vida y el bienestar de adolescentes, jóvenes y personas adultas mayores en rezago educativo"*, y luego al Fin como: *"Contribuir a incrementar el ingreso, permanencia y egreso de los adolescentes, jóvenes y personas adultas mayores en rezago educativo."* En este sentido, no existe una correspondencia clara, toda vez que el Efecto se relaciona con marginación social, rezago social y calidad de vida., mientras que el Fin incorpora ingreso, permanencia, egreso educativo y educación de excelencia, elementos que no derivan directamente de los efectos identificados en el árbol.

En relación a lo anterior, se identificaron disposiciones normativas que establecen la alineación del objetivo de nivel Fin a un objetivo del PED,

y del Propósito a un objetivo del programa derivado. Es necesario mantener la sintaxis y orden secuencial de las actividades, a fin de evitar la confusión o poca claridad respecto de lo que se propone llevar a cabo.

La causa directa identifica un problema de acceso, sin embargo, el Componente se enfoca en un resultado logrado por la población (conclusión de estudios) y no en el bien o servicio entregado por el programa, lo cual es inconsistente con la Metodología de Marco Lógico.

Al realizar la correspondencia de las Causas Indirectas a Actividades, se buscó reflejar los procesos y tareas que se llevan a cabo en el IEEJA para producir el Componente y, en términos generales existe una relación lógica entre las causas indirectas y las actividades, no obstante, presentan inconsistencia técnica y algunas relaciones indirectas, por ejemplo, la *“insuficiente capacidad de atención educativa”*, se debió pasar a situación positiva como *“suficiente capacidad de atención educativa”* en lugar de proponer la *“Creación de círculos de estudio”*, toda vez que esa redacción correspondería a una Actividad.

Las cuatro causas indirectas identificadas cuentan con al menos una acción de intervención asociada dentro de la MIR, por lo que se observa cobertura de intervención para todas las causas identificadas en el diagnóstico, lo que permitiría establecer una estrategia integral de atención del problema público, sin embargo, la mitigación no es integral, toda vez que se omitieron causas críticas relacionadas con la participación de personas voluntarias en la asesoría a la población objetivo, a quienes se les otorga un incentivo económico en función de las actividades realizadas, por lo cual están sujetos a Reglas de Operación.

Finalmente, si bien no se incluyen acciones inerciales o ajenas al problema delimitado, la redacción de la MIR incorpora elementos estratégicos y resultados que no encuentran sustento explícito en el diagnóstico ni en la cadena causal del Árbol de Problemas, generando riesgos de dispersión del objetivo de intervención.

Recomendaciones

R4. Fortalecer la alineación metodológica entre el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la MIR, asegurando la correspondencia directa entre causas, medios, componentes y actividades, así como la cobertura integral de los factores que originan el problema de rezago educativo. Algunas actividades presentan una vinculación parcial con las causas indirectas identificadas, por lo que la cadena causal podría fortalecerse mediante actividades más específicas orientadas a ampliar la capacidad instalada y de cobertura.

Valorar si es necesario crear una actividad sobre los círculos de estudio, verificando que las modificaciones conserven la cobertura de todas las causas relevantes.

Asimismo, al atender la recomendación R2 relativa a la relación causal del problema a atender, se verán reflejados de manera más precisa todos los elementos de la MIR.

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 clasificación programática del Programa Presupuestario corresponde a S - Subsidios sujetos a Reglas de Operación, la cual es, en su conjunto, adecuada con la consecución del Propósito del Programa, es decir, la atención al rezago educativo en la entidad, toda vez que se entregan apoyos económicos bajo la modalidad de subsidios, a las personas voluntarias que participan en las actividades de alfabetización y asesoría para la conclusión de educación de nivel primaria y secundaria.

En este sentido, el presupuesto y el tipo de apoyo asignado, guardan una relación lógica y directa con los bienes, servicios y/o apoyos que el programa genera; toda vez que los subsidios entregados a las personas voluntarias, son destinados a acciones como asesorías a personas en rezago educativo, aplicación de exámenes de acreditación y certificación de personas que concluyen sus estudios, procesos clave que del programa.

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

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

Se realizó el análisis de los resúmenes narrativos de cada uno de los niveles de objetivos, plasmados en la Matriz de Indicadores para Resultados del

Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, para identificar el cumplimiento de los criterios arriba mencionados:

Cuadro 4. Análisis del Resumen Narrativo de la MIR del Programa S003.

Nivel	Resumen Narrativo
FIN	F - Contribuir a incrementar el ingreso, permanencia y egreso de los adolescentes, jóvenes y personas adultas mayores en rezago educativo, a una educación de excelencia en las diferentes opciones, modalidades y niveles mediante la generación de condiciones que favorezcan la atención focalizada de la población quintanarroense en los diferentes servicios y modalidades educativas y de capacitación.
PROPÓSITO	Personas de 15 años y más en situación de rezago educativo alcanzan el nivel de educación básica
COMPONENTE	C01 - Personas con nivel inicial (alfabetización), primaria o secundaria concluida
ACTIVIDADES	C01.A01 - Inscripción de educandos en nivel inicial, primaria o secundaria
	C01.A02 - Aplicación de exámenes de nivel inicial, primaria o secundaria.
	C02.A03 - Certificación a personas que concluyen nivel primaria o secundaria
	C02.A04 - Capacitación de asesores educativos

Fuente: Elaboración propia.

El Resumen Narrativo de nivel Fin cumple con la sintaxis gramatical, al iniciar con la palabra Contribuir e incluir el mecanismo de contribución a través de la frase *"mediante la generación de condiciones"*, sin embargo, incorpora varios objetivos relacionados con procesos educativos, lo cual es inconsistente con la orientación a resultados.

De acuerdo a las disposiciones establecidas en la *Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno*

del Estado de Quintana Roo, identificando la alineación del Objetivo del nivel Fin debe alinearse al PED 2023 – 2027, lo cual puede generar confusión en la aplicación del rigor metodológico.

El Resumen Narrativo de nivel Propósito está redactado como un resultado logrado en la población objetivo respetando la sintaxis “Población objetivo + verbo + contexto”, sin embargo, no contiene la delimitación geográfica.

El Componente no cumple con la sintaxis gramatical al no estar redactado como bien o servicio entregado y describir una situación alcanzada por una población.

Las Actividades son sustantivas y son referidas como procesos en ejecución con verbo + sustantivo.

En el Resumen Narrativo de cada nivel se emplea un lenguaje técnico pero accesible, que facilita que los operadores del programa comprendan claramente sus responsabilidades, entregables y metas. Por su parte, la redacción es lo suficientemente clara y precisa para que cualquier actor operativo comprenda qué debe entregar y qué resultado se espera obtener.

Recomendaciones

R5. Mejorar la redacción del Resumen Narrativo de objetivos de la MIR, para asegurar el cumplimiento de la sintaxis y rigor metodológico para cada Nivel, particularmente en el Nivel Fin y Componente. El Fin incorpora múltiples objetivos y una estructura gramatical que dificulta identificar claramente la contribución del programa al objetivo superior. Asimismo, el Componente se encuentra formulado como una condición alcanzada

por la población beneficiaria y no como un bien o servicio entregado por el programa. Se propone considerar la siguiente propuesta de redacción:

Fin: Contribuir a disminuir la marginación de la población de 15 años y más, en situación de rezago educativo, en el Estado de Quintana Roo.

Componente: Atención educativa a personas de 15 años y más en rezago educativo brindada.

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

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

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Presupuestario evaluado, en general muestra consistencia en la lógica

vertical y horizontal en su estructura, considerando la relación causal entre los objetivos de los niveles y que cuenta con elementos suficientes para medir y verificar los resultados esperados de cada nivel de objetivo.

En el siguiente Cuadro se muestra la MIR del Programa Presupuestario, la cual contiene los elementos valorados en esta pregunta.

Cuadro 5. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa S003.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
Fin	Contribuir a Incrementar el ingreso, permanencia y egreso de los adolescentes, jóvenes y personas adultas mayores en rezago educativo a una educación de excelencia en las diferentes opciones, modalidades y niveles mediante la generación de condiciones que favorezcan la atención focalizada de la población quintanarroense en los diferentes servicios y modalidades educativas y de capacitación.	PED0211 - Tasa de eficiencia terminal de Educación Básica	Estadística de inicio del formato 911 SEQ Dirección de Planeación. https://qroo.gob.mx/seq/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/	La población del Estado se inscribe, permanece y egresa de las diferentes modalidades y niveles de estudio.
Propósito	Personas de 15 años y más en el Estado de	0201014 - Porcentaje de personas de 15	Proyección del INEA disponibles al 31	Todas las personas atendidas en

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
	Quintana Roo en situación de rezago educativo alcanzan el nivel de educación básica.	años y más en rezago educativo que concluyen su educación secundaria.	de diciembre de cada año, INEA. Instituto Nacional para la Educación de Adultos. https://www.gob.mx/inea/documentos/rezago-educativo	el nivel educativo de secundaria concluyen su programa educativo
Componente	C01 - Personas con nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria concluida.	C111 - Porcentaje de personas atendidas que aprueban Nivel Inicial (Alfabetización)	Reporte de seguimiento de metas trimestrales, Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA). Coordinación Regional Operativa, liga: https://qroo.gob.mx/ieeja/verificacion-de-medios-del-sippres/	Las personas atendidas en Nivel Inicial (Alfabetización), primaria o secundaria acreditan sus exámenes.
Componente	C01 - Personas con nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria concluida.	C112 - Porcentaje de personas atendidas que aprueban el nivel educativo de primaria.	Reporte de seguimiento de metas trimestrales, Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA). Coordinación Regional	Las personas atendidas en Nivel Inicial (Alfabetización), primaria o secundaria acreditan sus exámenes.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
			Operativa, liga: https://qroo.gob.mx/ieeja/verificacion-de-medios-del-sippres/	
Componente	C01 - Personas con nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria concluida.	C113 - Porcentaje de Personas atendidas que aprueban el nivel educativo de secundaria	Reporte de seguimiento de metas trimestrales, Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA). Coordinación Regional Operativa, liga: https://qroo.gob.mx/ieeja/verificacion-de-medios-del-sippres/	Las personas atendidas en Nivel Inicial (Alfabetización), primaria o secundaria acreditan sus exámenes.
Componente	C01 - Personas con nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria concluida.	C114 - Porcentaje de Personas atendidas en Centros de Reinserción Social que aprueban el nivel educativo de Alfabetización, primaria o secundaria	Reporte de seguimiento de metas trimestrales, Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA). Coordinación Regional Operativa, liga: https://qroo.gob.mx/ieeja/verificacion-de-medios-del-sippres/	Las personas atendidas en Nivel Inicial (Alfabetización), primaria o secundaria acreditan sus exámenes.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
Actividad	C01 A01 - Inscripción de educandos en nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria concluida.	C1A1I1 - Porcentaje de personas en rezago educativo inscritas en Nivel Inicial (Alfabetización) respecto a las inscritas en nivel inicial, primaria y secundaria.	Reporte de seguimiento de metas trimestrales, Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA). Coordinación Regional Operativa, liga: https://qroo.gob.mx/ieeja/verificacion-de-medios-del-sippres/	Las personas en rezago educativo entreguen la documentación requerida para su incorporación
Actividad	C01 A01 - Inscripción de educandos en nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria concluida.	C1A1I2 - Porcentaje de personas en rezago educativo inscritas en nivel primaria respecto a las inscritas en nivel inicial (Alfabetización, primaria y secundaria.	Reporte de seguimiento de metas trimestrales, Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA). Coordinación Regional Operativa, liga: https://qroo.gob.mx/ieeja/verificacion-de-medios-del-sippres/	Las personas en rezago educativo entreguen la documentación requerida para su incorporación
Actividad	C01 A01 - Inscripción de educandos en nivel inicial (Alfabetización), primaria o	C1A1I3 - Porcentaje de personas en rezago educativo inscritas en nivel de	Reporte de seguimiento de metas trimestrales, Instituto Estatal para la Educación de	Las personas en rezago educativo entreguen la documentación requerida para su

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
	secundaria concluida.	secundaria respecto a las inscritas en nivel inicial (Alfabetización), primaria y secundaria.	Jóvenes y Adultos (IEEJA). Coordinación Regional Operativa, liga: https://qroo.gob.mx/ieeja/verificacion-de-medios-del-sippres/	incorporación
Actividad	C01 A01 - Inscripción de educandos en nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria concluida.	C1A1I4 - Porcentaje de personas en Centros de Rehabilitación Social inscritas en nivel Alfabetización, primaria y secundaria respecto al total de personas inscritas en nivel inicial (Alfabetización), primaria y secundaria	Reporte de seguimiento de metas trimestrales, Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA). Coordinación Regional Operativa, liga: https://qroo.gob.mx/ieeja/verificacion-de-medios-del-sippres/	Las personas en rezago educativo entreguen la documentación requerida para su incorporación
Actividad	C01 A02 - Aplicación de exámenes de nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria.	C1A2I1 - Porcentaje de exámenes aprobados en el nivel inicial (Alfabetización).	Reporte de seguimiento de metas trimestrales, Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA). Dirección de acreditación y Sistema, liga: https://qroo.gob.mx/	Las personas atendidas en Nivel Inicial (Alfabetización), primaria o secundaria acuden a presentar sus exámenes

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
			b.mx/ieeja/verificacion-de-medios-del-sippres	
Actividad	C01 A02 - Aplicación de exámenes de nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria.	C1A2I2 - Porcentaje de exámenes aprobados en el nivel de primaria	Reporte de seguimiento de metas trimestrales, Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA). Dirección de acreditación y Sistema, liga: https://qroo.gob.mx/ieeja/verificacion-de-medios-del-sippres	Las personas atendidas en Nivel Inicial (Alfabetización), primaria o secundaria acuden a presentar sus exámenes
Actividad	C01 A02 - Aplicación de exámenes de nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria.	C1A2I3 - Porcentaje de exámenes aprobados en el nivel de secundaria	Reporte de seguimiento de metas trimestrales, Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA). Dirección de acreditación y Sistema, liga: https://qroo.gob.mx/ieeja/verificacion-de-medios-del-sippres	Las personas atendidas en Nivel Inicial (Alfabetización), primaria o secundaria acuden a presentar sus exámenes
Actividad	C01 A03 - Certificación a	C1A3I1 - Porcentaje de	Reporte de seguimiento de	Las personas entregan la

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
	personas que concluyen nivel primaria o secundaria.	personas certificadas que concluyen nivel primaria o secundaria	metas trimestrales, Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA). Dirección de acreditación y Sistema, liga: https://qroo.gob.mx/ieeja/verificacion-de-medios-del-sippres	documentación requerida para su certificación
Actividad	CO1 A04 - Capacitación de asesores	C1A4I1 - Porcentaje de asesores que reciben formación inicial o actualización.	Reporte de seguimiento de metas trimestrales, Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA). Dirección de acreditación y Sistema, liga: https://qroo.gob.mx/ieeja/verificacion-de-medios-del-sippres	Los asesores participan en los cursos de capacitación.

Fuente: Elaboración propia con información de IEEJA, formato MML-06 Matriz de Indicadores para Resultados, 2025.

De acuerdo a la información analizada, se observa que el cumplimiento y entrega del Componente, consistente en la prestación de servicios educativos para la población en rezago, permite alcanzar parcialmente el

Propósito del programa, aun cuando los factores externos o Supuestos operen favorablemente.

No obstante, como se señaló anteriormente, existe una oportunidad de mejora en el diagnóstico correspondiente al Ejercicio Fiscal 2025, toda vez que se estableció una única causa directa que corresponde al nivel de Componente, la cual, si bien es la principal, propicia un sesgo en la solución.

El logro sostenible del Propósito *“Personas de 15 años y más en el Estado de Quintana Roo en situación de rezago educativo alcanzan el nivel de educación básica”*, contribuye a la consecución del Fin, sin embargo, debido a la existencia de múltiples objetivos señalados, es poco clara y medible la relación directa, representando un área de oportunidad.

Por su parte, se definieron Supuestos externos y medibles para los niveles de Actividades, Componente y Propósito, los cuales se relacionan con la participación directa de los beneficiarios y el cumplimiento de requisitos para acreditar el nivel educativo obtenido, que representan condiciones indispensables para mitigar riesgos y asegurar el éxito de la cadena causal.

En relación a las fuentes de información y registros de bases de datos citados para comprobar el cumplimiento de los objetivos, se refiere a documentos oficiales, accesibles, institucionales y actualizados periódicamente, como es el caso de las estimaciones de población en rezago educativo por entidad federativa realizadas por el INEA, la cual se actualiza anualmente, o bien, la información estadística sobre eficiencia terminal en educación básica, que es un indicador establecido en el Plan

Estatual de Desarrollo 2023 – 2027, o reportes y estadísticas internas del IEEJA, obtenidos principalmente de sus sistemas de control escolar.

Finalmente, la MIR del Programa Presupuestario analizado, cuenta con indicadores definidos para cada nivel de objetivos, que permiten realizar el monitoreo y evaluación del desempeño del programa. En la MIR se estableció un indicador de nivel Fin, un indicador de nivel Propósito, cuatro indicadores para un mismo Componente y nueve de Actividades (una actividad tiene 3 indicadores que corresponden a cada nivel de atención educativa brindada), dando un total de 15 indicadores que miden el cumplimiento de actividades sustantivas para el programa tales como la eficiencia terminal, la certificación a usuarios que concluyen un nivel educativo (UCN) y capacitación a asesores educativos.

Recomendaciones

Atender las Recomendaciones R2 y R5 toda vez que al considerar todas las causas del problema y respetar la sintaxis y rigor metodológico, se asegura la consistencia de la lógica vertical y horizontal de la MIR, permitiendo ser más clara y alcanzable.

10. ¿Los indicadores definidos en la MIR cumplen con los criterios de calidad técnica de la metodología CREMA 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?

Los indicadores establecidos para la mayoría de los objetivos cumplen con los criterios técnicos mínimos para medir los objetivos del programa, no obstante, algunos presentan oportunidades de mejora, toda vez que

generan duda sobre lo que se busca medir, limitando su contribución a un monitoreo confiable.

En el siguiente Cuadro se presentan los resultados de la valoración CREMA de los indicadores del Programa Presupuestario.

Cuadro 6. Análisis de calidad técnica (CREMA) de indicadores del Programa S003.

Nivel	Indicador	C	R	E	M	A
Fin	PED02I1 - Tasa de eficiencia terminal de Educación Básica	Sí	No	Sí	No	No
Propósito	O2O1O14 - Porcentaje de personas de 15 años y más en rezago educativo que concluyen su educación secundaria.	No	Sí	Sí	No	Sí
Componentes	C1I1 - Porcentaje de personas atendidas que aprueban Nivel Inicial (Alfabetización)	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Componentes	C1I2 - Porcentaje de personas atendidas que aprueban el nivel educativo de primaria.	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Componentes	C1I3 - Porcentaje de Personas atendidas que aprueban el nivel educativo de secundaria	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Componentes	C1I4 - Porcentaje de Personas atendidas en Centros de Reinserción Social que aprueban el nivel educativo de Alfabetización, primaria o secundaria	Sí	No	Sí	Sí	No
Actividad	C1A1I1 - Porcentaje de personas en rezago educativo inscritas en Nivel Inicial (Alfabetización) respecto a las inscritas en nivel inicial, primaria y secundaria.	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Actividad	C1A1I2 - Porcentaje de personas en rezago educativo inscritas en nivel primaria respecto a las	Sí	No	Sí	Sí	Sí

Nivel	Indicador	C	R	E	M	A
	inscritas en nivel inicial (Alfabetización), primaria y secundaria.					
Actividad	C1A1I3 - Porcentaje de personas en rezago educativo inscritas en nivel de secundaria respecto a las inscritas en nivel inicial (Alfabetización), primaria y secundaria.	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Actividad	C1A1I4 - Porcentaje de personas en Centros de Rehabilitación Social inscritas en nivel Alfabetización, primaria y secundaria respecto al total de personas inscritas en nivel inicial (Alfabetización), primaria y secundaria	Sí	No	Sí	Sí	No
Actividad	C1A2I1 - Porcentaje de exámenes aprobados en el nivel inicial (Alfabetización).	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Actividad	C1A2I2 - Porcentaje de exámenes aprobados en el nivel de primaria	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Actividad	C1A2I3 - Porcentaje de exámenes aprobados en el nivel de secundaria	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Actividad	C1A3I1 - Porcentaje de personas certificadas que concluyen nivel primaria o secundaria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad	C1A4I1 - Porcentaje de asesores que reciben formación inicial o actualización.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: MML-07 Cédula de Evaluación Programática de Indicadores (Método CREMA).

Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo. Evidencia documental, 2025.

Nivel FIN

Nombre del indicador: PED02I1 - Tasa de eficiencia terminal de Educación Básica

Resumen narrativo: Contribuir a Incrementar el ingreso, permanencia y egreso de los adolescentes, jóvenes y personas adultas mayores en rezago educativo a una educación de excelencia en las diferentes opciones, modalidades y niveles mediante la generación de condiciones que favorezcan la atención focalizada de la población quintanarroense en los diferentes servicios y modalidades educativas y de capacitación

Método de cálculo: $(\text{Alumnos egresados de secundaria en el ciclo escolar } t / \text{Alumnos de nuevo ingreso a primer grado de primaria que se inscribieron hace } t - 8 \text{ ciclos escolares}) \times 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica de manera explícita el fenómeno que se pretende medir, correspondiente al porcentaje de estudiantes que concluyen su educación básica. Asimismo, el método de cálculo es específico y estandarizado, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que no se encuentra directamente vinculado con el objetivo de reducir el rezago educativo, por lo que no aporta información sustantiva sobre el logro de resultados.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que las instituciones de educación superior generan de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que el alcance es estatal, sin embargo, en la ficha de indicadores se establece que la Unidad Responsable de la fuente del indicador es el IEEJA, lo cual es inconsistente. Asimismo, la fuente de información hace referencia a documentos oficiales, institucionales y que son actualizados periódicamente, no obstante, el vínculo señalado para consultar la información, carece de indicaciones específicas y dirige a la página "*Medios de verificación de la Planeación Anual*", de la Secretaría de Educación de Quintana Roo, <https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>, lo que dificulta el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): No cumple

El indicador es adecuado para medir la conclusión de estudios de nivel básico, sin embargo, no proporciona información específica sobre la dimensión particular del rezago educativo.

Nivel Propósito

Nombre del indicador: 0201014 - Porcentaje de personas de 15 años y más en rezago educativo que concluyen su educación secundaria

Resumen narrativo: Personas de 15 años y más en el Estado de Quintana Roo en situación de rezago educativo alcanzan el nivel de educación básica.

Método de cálculo: $(\text{Total de personas de 15 años y más en Rezago Educativo que concluye secundaria} / \text{Total de personas de 15 años y más en Rezago Educativo}) * 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: No cumple

El indicador cumple parcialmente con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica de manera explícita una condición positiva, personas en situación de rezago educativo que concluyen su educación básica a nivel secundaria, sin embargo, la ficha del indicador menciona que son las personas que aún no concluyen su educación básica, además de no indicar información adicional sobre el cálculo o fuente de información del numerador, lo que no permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que es necesario para medir el logro del objetivo de que las personas en rezago educativo concluyan su educación básica, por lo que aporta información sustantiva sobre el logro de este resultado.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo, en el caso del denominador, proviene del INEA, una fuente externa y confiable para determinar el universo de personas en rezago educativo en cada entidad federativa, asimismo, la información del numerador deriva de registros administrativos y estadísticas educativas que los Institutos Estatales de Educación Superior generan y reportan de manera periódica al INEA, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que la fuente del denominador del indicador proviene del INEA y es verificable, asimismo, el reporte de avances dirige al portal *"Medios de verificación de la Planeación Anual"*, de la Secretaría de Educación de Quintana Roo, <https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>, permitiendo realizar el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir el avance en la conclusión de la educación básica por parte de personas en rezago educativo y no se duplica con otro indicador, complementando el análisis integral de resultados.

Para un mismo Componente, se establecieron 3 indicadores

Nivel Componente

Nombre del indicador: C1I1 - Porcentaje de personas atendidas que aprueban Nivel Inicial (Alfabetización)

Resumen narrativo: C01 - Personas con nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria concluida

Método de cálculo: $(\text{Número de personas que concluyen Nivel Inicial (Alfabetización) en el periodo } t / \text{Número de personas atendidas con Nivel Inicial (Alfabetización) en el periodo } t) \times 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a las personas atendidas que concluyen un nivel educativo brindado por el IEEJA. Asimismo, el método de cálculo es específico, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que se encuentra parcialmente vinculado con el objetivo de brindar atención educativa a las personas en rezago, y si bien aporta información relevante, muestra sólo una parte del logro que se busca medir.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y

estadísticas educativas que el IEEJA genera de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que la fuente del indicador corresponde a registros administrativos del IEEJA y el reporte de avances dirige al portal "*Medios de verificación de la Planeación Anual*", de la Secretaría de Educación de Quintana Roo, <https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>, permitiendo realizar el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir una vertiente del avance en la conclusión de estudios y en conjunto con los demás indicadores, proporciona información sobre la superación del rezago educativo, complementando el análisis integral de resultados.

Nivel Componente

Nombre del indicador: C1I2 - Porcentaje de personas atendidas que aprueban el nivel educativo de primaria.)

Resumen narrativo: C01 - Personas con nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria concluida

Método de cálculo: $(\text{Número de personas que concluyen el nivel primaria en el periodo t} / \text{Número de personas atendidas con primaria en el periodo t}) \times 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a las personas atendidas que concluyen un nivel educativo brindado por el IEEJA. Asimismo, el método de cálculo es específico, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que se encuentra parcialmente vinculado con el objetivo de brindar atención educativa a las personas en rezago, si bien aporta información relevante, muestra sólo una parte del logro.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que el IEEJA genera de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que la fuente del indicador corresponde a registros administrativos del IEEJA y el reporte de avances dirige al portal *“Medios de verificación de la Planeación Anual”*, de la Secretaría de Educación de Quintana Roo, <https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>, permitiendo realizar el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir una vertiente del avance en la conclusión de estudios y en conjunto con los demás indicadores, proporciona información sobre la superación del rezago educativo, complementando el análisis integral de resultados.

Nivel Componente

Nombre del indicador: C1I3 - Porcentaje de Personas atendidas que aprueban el nivel educativo de secundaria.)

Resumen narrativo: C01 - Personas con nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria concluida

Método de cálculo: $(\text{Número de personas que concluyen el nivel secundaria en el periodo } t / \text{Número de personas atendidas con secundaria en el periodo } t) \times 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a las personas atendidas que concluyen un nivel educativo brindado por el IEEJA. Asimismo, el método de cálculo es específico, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que se encuentra parcialmente vinculado con el objetivo de brindar atención educativa a las personas en rezago, si bien aporta información relevante, muestra sólo una parte del logro.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que el IEEJA genera de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que la fuente del indicador corresponde a registros administrativos del IEEJA y el reporte de avances dirige al portal *“Medios de verificación de la Planeación Anual”*, de la Secretaría de Educación de Quintana Roo, <https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>, permitiendo realizar el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir una vertiente del avance en la conclusión de estudios y en conjunto con los demás indicadores, proporciona información sobre la superación del rezago educativo, complementando el análisis integral de resultados.

Nivel Componente

Nombre del indicador: C1I4 - Porcentaje de Personas atendidas en Centros de Reinserción Social que aprueban el nivel educativo de Alfabetización, primaria o secundaria

Resumen narrativo: C01 - Personas con nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria concluida

Método de cálculo: $(\text{Número de personas que concluyen nivel alfabetización, primaria o secundaria en Centros de Reinserción Social en el periodo t} / \text{Número de personas atendidas en alfabetización, primaria o secundaria en Centros de Reinserción Social en el periodo t}) \times 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a las personas atendidas en Centros de Reinserción Social que concluyen un nivel educativo brindado por el IEEJA. Asimismo, el método de cálculo es específico, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que no se encuentra directamente vinculado con el objetivo de brindar atención educativa a las personas en rezago, si bien aporta información sobre un grupo específico que recibió atención, no impacta de manera relevante en la medición del logro.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que el IEEJA genera de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que la fuente del indicador corresponde a registros administrativos del IEEJA y el reporte de avances dirige al portal *“Medios de verificación de la Planeación Anual”*, de la Secretaría de Educación de Quintana Roo, <https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>, permitiendo realizar el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir sólo un sector de la población atendida, de la cual es importante llevar estadística, no obstante, aún en conjunto con los demás indicadores, no proporciona información relevante sobre la superación del rezago educativo.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: C1A111 - Porcentaje de personas en rezago educativo inscritas en Nivel Inicial (Alfabetización) respecto a las inscritas en nivel inicial, primaria y secundaria.

Resumen narrativo: C01 A01 - Inscripción de educandos en nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria concluida.

Método de cálculo: $(\text{Número de personas de 15 años y más en rezago educativo inscritas en el nivel inicial (alfabetización) en el periodo t} / \text{Número de personas de 15 años y más en rezago educativo inscritas en cualquier nivel en el periodo t}) \times 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a las personas inscritas a una vertiente de los servicios de atención educativa brindados por el IEEJA. Asimismo, el método de cálculo es específico, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que se encuentra parcialmente vinculado con el objetivo de inscribir a las personas en rezago a alguno de los niveles educativos, porque sólo muestra la proporción correspondiente a una vertiente, sin aportar información relevante.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que el IEEJA genera de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que la fuente del indicador corresponde a registros administrativos del IEEJA y el reporte de avances dirige al portal *“Medios de verificación de la Planeación Anual”*, de la Secretaría de Educación de Quintana Roo, <https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>, permitiendo realizar el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir una vertiente del avance en la conclusión de estudios y en conjunto con los demás indicadores, proporciona información sobre la superación del rezago educativo, complementando el análisis integral de resultados.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: C1A1I2 - Porcentaje de personas en rezago educativo inscritas en nivel primaria respecto a las inscritas en nivel inicial (Alfabetización), primaria y secundaria.

Resumen narrativo: C01 A01 - Inscripción de educandos en nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria concluida.

Método de cálculo: $(\text{Número de personas de 15 años y más en rezago educativo inscritas en el nivel primaria en el periodo } t / \text{Número de personas de 15 años y más en rezago educativo inscritas en cualquier nivel en el periodo } t) \times 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a las personas inscritas a una vertiente de los servicios de atención educativa brindados por el IEEJA. Asimismo, el método de cálculo es específico, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que se encuentra parcialmente vinculado con el objetivo de inscribir a las personas en rezago a alguno de los niveles educativos, porque sólo muestra la proporción correspondiente a una vertiente, sin aportar información relevante.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que el IEEJA genera de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que la fuente del indicador corresponde a registros administrativos del IEEJA y el reporte de avances dirige al portal *"Medios de verificación de la Planeación Anual"*, de la Secretaría de Educación de Quintana Roo, <https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>, permitiendo realizar el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir una vertiente del avance en la conclusión de estudios y en conjunto con los demás indicadores, proporciona información sobre la superación del rezago educativo, complementando el análisis integral de resultados.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: C1A1I3 - Porcentaje de personas en rezago educativo inscritas en nivel secundaria respecto a las inscritas en nivel inicial (Alfabetización), primaria y secundaria.

Resumen narrativo: C01 A01 - Inscripción de educandos en nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria concluida.

Método de cálculo: $(\text{Número de personas de 15 años y más en rezago educativo inscritas en el nivel secundaria en el periodo } t / \text{Número de personas de 15 años y más en rezago educativo inscritas en cualquier nivel en el periodo } t) \times 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a las personas inscritas a una vertiente de los servicios de atención educativa brindados por el IEEJA. Asimismo, el método de cálculo es específico, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que se encuentra parcialmente vinculado con el objetivo de inscribir a las personas en rezago a alguno de los niveles educativos, porque sólo muestra la proporción correspondiente a una vertiente, sin aportar información relevante.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que el IEEJA genera de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que la fuente del indicador corresponde a registros administrativos del IEEJA y el reporte de avances dirige al portal *"Medios de verificación de la Planeación Anual"*, de la Secretaría de Educación de Quintana Roo,

<https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>,
permitiendo realizar el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir una vertiente del avance en la conclusión de estudios y en conjunto con los demás indicadores, proporciona información sobre la superación del rezago educativo, complementando el análisis integral de resultados.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: C1A1I4 - Porcentaje de personas en Centros de Rehabilitación Social inscritas en nivel Alfabetización, primaria y secundaria respecto al total de personas inscritas en nivel inicial (Alfabetización), primaria y secundaria.

Resumen narrativo: C01 A01 - Inscripción de educandos en nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria concluida.

Método de cálculo: $(\text{Número de personas de 15 años y más en rezago educativo, en Centros de Rehabilitación Social, inscritas en el nivel inicial, primaria o secundaria en el periodo t} / \text{Número de personas de 15 años y más en rezago educativo inscritas en cualquier nivel en el periodo t}) \times 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a las personas de un grupo vulnerable (Centros de Rehabilitación Social) inscritas a una vertiente de los servicios de atención educativa brindados por el IEEJA. Asimismo, el método de cálculo es específico, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que se encuentra parcialmente vinculado con el objetivo de inscribir a las personas en rezago a alguno de los niveles educativos, porque sólo muestra la

proporción correspondiente a un grupo vulnerable, sin aportar información relevante.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que el IEEJA genera de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que la fuente del indicador corresponde a registros administrativos del IEEJA y el reporte de avances dirige al portal *“Medios de verificación de la Planeación Anual”*, de la Secretaría de Educación de Quintana Roo, <https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>, permitiendo realizar el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): No cumple

El indicador es adecuado para medir el enfoque en un grupo vulnerable que se inscribe a un nivel educativo, sin embargo, aún en conjunto con los demás indicadores, no proporciona información sobre la superación del rezago educativo.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: C1A2I1 - Porcentaje de exámenes aprobados en el nivel inicial (Alfabetización).

Resumen narrativo: C01 A02 - Aplicación de exámenes de nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria.

Método de cálculo: $(\text{Número de exámenes de nivel inicial (alfabetización) aprobados en el periodo t} / \text{Número de exámenes de nivel inicial (alfabetización) presentados en el periodo t}) \times 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a las personas inscritas a una vertiente de los servicios de atención educativa brindados por el IEEJA. Asimismo, el método de cálculo es específico, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que se encuentra parcialmente vinculado con el objetivo de aprobación de exámenes, porque sólo muestra la proporción correspondiente a una vertiente.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que el IEEJA genera de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que la fuente del indicador corresponde a registros administrativos del IEEJA y el reporte de avances dirige al portal “Medios de verificación de la Planeación Anual”, de la Secretaría de Educación de Quintana Roo, <https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>, permitiendo realizar el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir una vertiente del avance en la conclusión de estudios y en conjunto con los demás indicadores, proporciona información sobre la superación del rezago educativo, complementando el análisis integral de resultados.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: C1A2I2 - Porcentaje de exámenes aprobados en el nivel de primaria

Resumen narrativo: C01 A02 - Aplicación de exámenes de nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria.

Método de cálculo: $(\text{Número de exámenes de nivel primaria aprobados en el periodo t} / \text{Número de exámenes de nivel primaria presentados en el periodo t}) \times 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a las

personas inscritas a una vertiente de los servicios de atención educativa brindados por el IEEJA. Asimismo, el método de cálculo es específico, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que se encuentra parcialmente vinculado con el objetivo de aprobación de exámenes, porque sólo muestra la proporción correspondiente a una vertiente.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que el IEEJA genera de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que la fuente del indicador corresponde a registros administrativos del IEEJA y el reporte de avances dirige al portal *“Medios de verificación de la Planeación Anual”*, de la Secretaría de Educación de Quintana Roo, <https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>, permitiendo realizar el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir una vertiente del avance en la conclusión de estudios y en conjunto con los demás indicadores,

proporciona información sobre la superación del rezago educativo, complementando el análisis integral de resultados.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: C1A2I3 - Porcentaje de exámenes aprobados en el nivel de secundaria

Resumen narrativo: C01 A02 - Aplicación de exámenes de nivel inicial (Alfabetización), primaria o secundaria.

Método de cálculo: $(\text{Número de exámenes de nivel secundaria aprobados en el periodo t} / \text{Número de exámenes de nivel secundaria presentados en el periodo t}) \times 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a las personas inscritas a una vertiente de los servicios de atención educativa brindados por el IEEJA. Asimismo, el método de cálculo es específico, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: No cumple

El indicador incumple con este criterio debido a que se encuentra parcialmente vinculado con el objetivo de aprobación de exámenes, porque sólo muestra la proporción correspondiente a una vertiente.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que el IEEJA genera de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que la fuente del indicador corresponde a registros administrativos del IEEJA y el reporte de avances dirige al portal *"Medios de verificación de la Planeación Anual"*, de la Secretaría de Educación de Quintana Roo, <https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>, permitiendo realizar el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir una vertiente del avance en la conclusión de estudios y en conjunto con los demás indicadores, proporciona información sobre la superación del rezago educativo, complementando el análisis integral de resultados.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: C1A3I1 - Porcentaje de personas certificadas que concluyen nivel primaria o secundaria

Resumen narrativo: C1A3I1 - Porcentaje de personas certificadas que concluyen nivel primaria o secundaria.

Método de cálculo:
$$\left(\frac{\text{Número de personas certificadas en nivel primaria} + \text{Número de personas certificadas en nivel secundaria en el periodo } t}{\text{Total de personas en edad escolar}} \right) \times 100$$

$$\frac{\text{Número de personas que concluyen el nivel primaria} + \text{Número de personas que concluyen el nivel secundaria en el periodo } t}{\text{Total de personas}} \times 100$$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a las personas certificadas en alguno de los niveles de los servicios de atención educativa brindados por el IEEJA. Asimismo, el método de cálculo es específico, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que se encuentra vinculado con el objetivo de certificación de conocimientos de personas en rezago educativo, sin desviarse a variables secundarias o inerciales.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que el IEEJA genera de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que la fuente del indicador corresponde a registros administrativos del IEEJA y el reporte de avances dirige al portal *“Medios de verificación de la Planeación Anual”*, de la

Secretaría de Educación de Quintana Roo,
<https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>,
permitiendo realizar el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir una vertiente del avance en la certificación de estudios y en conjunto con los demás indicadores, proporciona información sobre la superación del rezago educativo, complementando el análisis integral de resultados.

Nivel Actividad

Nombre del indicador: C1A4I1 - Porcentaje de asesores que reciben formación inicial o actualización.

Resumen narrativo: CO1 A04 - Capacitación de asesores.

Método de cálculo: $\left(\frac{\text{Número de asesores capacitados en el periodo t}}{\text{Número de asesores activos en el periodo t}} \right) \times 100$

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de Claridad, ya que su denominación identifica el objetivo que se pretende medir, correspondiente a la proporción de asesores activos capacitados. Asimismo, el método de cálculo es específico, lo que permite interpretar de forma homogénea los resultados obtenidos.

2. Relevancia: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que se encuentra vinculado con el objetivo de certificación de conocimientos de personas en rezago educativo, sin desviarse a variables secundarias o inerciales.

3. Economía: Sí cumple

El indicador cumple con el criterio de economía porque la información requerida para su cálculo proviene de registros administrativos y estadísticas educativas que el IEEJA genera de manera periódica, lo que minimiza costos adicionales para su obtención.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple

El indicador cumple con este criterio debido a que la fuente del indicador corresponde a registros administrativos del IEEJA y el reporte de avances dirige al portal *“Medios de verificación de la Planeación Anual”*, de la Secretaría de Educación de Quintana Roo, <https://seq.qroo.gob.mx/medios-de-verificacion-de-la-planeacion-anual/>, permitiendo realizar el seguimiento.

5. Aporte (Adecuación marginal): Sí cumple

El indicador es adecuado para medir una vertiente del avance en la certificación de estudios y en conjunto con los demás indicadores, proporciona información sobre la superación del rezago educativo, complementando el análisis integral de resultados.

Recomendaciones

R6. Revisar y asegurar que los indicadores establecidos en la MIR, cuenten con la calidad técnica de los criterios CREMA, a fin de fortalecer

el monitoreo y evaluación del desempeño del Programa Presupuestario. Realizar el análisis de correspondencia con el factor relevante de cada uno de los objetivos plasmados en la MIR, para evitar desviarse en variables secundarias o inerciales, toda vez que, si bien no existe un límite en la cantidad de indicadores a utilizar, es importante que sean sólo los necesarios para medir el avance en el logro del objetivo.

Derivado de la revisión del Programa Presupuestario del Ejercicio 2026, se constató que el indicador de nivel Fin ya fue ajustado para medir el Rezago Educativo en el Estado.

Por otra parte, es recomendable que en la ficha del indicador se detalle de manera más específica la fuente de la información, por ejemplo, indicar que son reportes generados en el Sistema Automatizado de Seguimiento y Acreditación (SASA).

III.1. Síntesis del análisis de diseño

El análisis de diseño del Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, para el Ejercicio Fiscal 2025, a cargo del Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA), se realiza bajo un enfoque sistemático que permite identificar la consistencia entre el diseño del programa presupuestario, su normatividad y su operación efectiva.

Esta etapa se enfocó en verificar la claridad en la definición del problema público que se busca atender, la identificación de la población potencial y objetivo, la lógica causal, la alineación a los documentos de planeación estratégica, así como la consistencia de los elementos de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), con base en la normatividad aplicable, bajo la Metodología de Marco Lógico (MML).

Uno de los hallazgos fundamentales de la evaluación, es que el análisis de la lógica causal del problema es insuficiente, toda vez que no se plasmó el problema que se busca atender con el apoyo brindado a Personas Voluntarias con Subsidio (PVS), que son el objeto de las Reglas de Operación, lo que sustenta la tipología de este Programa.

A partir del análisis realizado, se propuso una estructura de causas que debe ser revisada y actualizada conforme a la normatividad y disposiciones operativas vigentes que resulten aplicables al momento de implementar las mejoras.

El análisis identificó también inconsistencias técnicas en la sintaxis del Resumen Narrativo del Fin y del Componente, así como en la pertinencia de los indicadores para medir el logro de los objetivos.

El Programa Presupuestario está correctamente alineado al Plan Estatal de Desarrollo 2023- 2027 y al programa derivado correspondiente, dando cumplimiento a las disposiciones normativas en materia de programación, no obstante, la aplicación inexacta del modelo de “MML inversa” puede generar una debilidad causal en relación al Fin y la dispersión de objetivos, que impacta en la construcción de la MIR.

En este sentido, se emitieron 6 recomendaciones relacionadas con el diseño del Programa, las cuales se pueden observar en la sección III.2. Recomendaciones en materia de diseño.

Cabe destacar que el Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, fue sujeto a una evaluación de diseño en el Ejercicio Fiscal 2024, por lo cual, de forma complementaria se revisó la información correspondiente al Ejercicio Fiscal 2026, a fin de identificar las recomendaciones de mejora que ya fueron atendidas, para focalizar los esfuerzos en las que aún siguen impactando el diseño.

La atención oportuna de estas recomendaciones contribuirá a fortalecer la coherencia interna del diseño del programa, a mejorar los procesos de planeación, entrega de bienes y servicios, seguimiento, monitoreo y evaluación, dotando a la intervención pública de un horizonte estratégico claro y verificable, orientado a resultados.

III.2. Recomendaciones en materia de diseño

A partir del análisis del diseño del Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, se identificaron diversas áreas de oportunidad. Con el propósito de fortalecer su estructura lógica, pertinencia evaluativa y viabilidad operativa a largo plazo, se formularon las siguientes recomendaciones:

R1. Redefinir el problema central, para señalar la situación negativa que puede ser revertida, evitando ser redactada como carencia de un bien o servicio (La población de 15 años y más en el Estado de Quintana Roo permanece en situación de rezago educativo).

R2. Revisar la relación causal del problema a atender, a fin de identificar las causas directas e indirectas del problema planteado, las cuales deben expresarse como una condición negativa, deficiente o insatisfactoria, evitando redactarlas como ausencia de un bien específico.

R3. Documentar el análisis de la evolución de la población objetivo, en el Diagnóstico del Programa Presupuestario, a fin de mostrar las brechas de atención y en su caso, las restricciones presupuestarias, logísticas o que en su caso limiten el momento de convergencia de ambas poblaciones, es decir, la proyección del horizonte de tiempo en el que la población objetivo logra cubrir y absorber por completo a la población potencial.

R4. Fortalecer la alineación metodológica entre el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la MIR, asegurando la correspondencia directa entre causas, medios, componentes y actividades, así como la cobertura integral de los factores que originan el

problema de rezago educativo. Algunas actividades presentan una vinculación parcial con las causas indirectas identificadas, por lo que la cadena causal podría fortalecerse mediante actividades más específicas orientadas a ampliar la capacidad instalada y de cobertura.

Valorar si es necesario crear una actividad sobre los círculos de estudio, verificando que las modificaciones conserven la cobertura de todas las causas relevantes.

R5. Mejorar la redacción del Resumen Narrativo de objetivos de la MIR, para asegurar el cumplimiento de la sintaxis y rigor metodológico para cada Nivel, particularmente en el Nivel Fin y Componente. El Fin incorpora múltiples objetivos y una estructura gramatical que dificulta identificar claramente la contribución del programa al objetivo superior. Asimismo, el Componente se encuentra formulado como una condición alcanzada por la población beneficiaria y no como un bien o servicio entregado por el programa.

R6. Revisar y asegurar que los indicadores establecidos en la MIR, cuenten con la calidad técnica de los criterios CREMA, a fin de fortalecer el monitoreo y evaluación del desempeño del Programa Presupuestario. Realizar el análisis de correspondencia con el factor relevante de cada uno de los objetivos plasmados en la MIR, para evitar desviarse en variables secundarias o inerciales, toda vez que, si bien no existe un límite en la cantidad de indicadores a utilizar, es importante que sean sólo los necesarios para medir el avance en el logro del objetivo. Es recomendable que en la ficha del indicador se detalle de manera más específica la fuente

de la información, por ejemplo, indicar que son reportes generados en el Sistema Automatizado de Seguimiento y Acreditación (SASA).

IV. Identificación y análisis de procesos

En esta sección se identifican y analizan los procesos que se implementan en la operación del Programa Presupuestario *S003 Rezago Educativo*, 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, y Control interno, el cual se consideró relevante incluir.

Es importante describir la estructura de este apartado para una explicación más eficaz de la aplicación metodológica. En la **sección IV.1**, se desglosó la secuencia de las actividades realizadas por los operadores, alineando su ejecución logística real con las nueve fases del modelo de referencia, lo cual se detalla en la **Matriz de Equivalencia de Procesos** ([Anexo 1](#)). Dicho instrumento técnico estructura y documenta de forma exhaustiva las actividades ejecutadas por el Programa, alineándolas de manera secuencial conforme a las nueve etapas operativas que dicta el modelo de referencia, y registra si se encuentra documentado en

normativa oficial, o bien, se identificó a partir del trabajo de campo realizado por la instancia evaluadora.

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

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

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

Bajo esta premisa, los criterios transversales como la descripción de componentes, límites de procesos, articulación de productos, sistemas de información, coordinación institucional, pertinencia, importancia estratégica y cuellos de botella, se evaluaron a lo largo de las **nueve fases** del modelo. En contraste, el análisis de los cuatro insumos básicos (tiempo,

personal, recurso financiero e infraestructura) se concentró estrictamente en las etapas de mayor ejecución logística: producción, solicitud, distribución y entrega. Por su parte, la consistencia con los indicadores se examinó de manera exclusiva durante la planeación y el seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos. Mientras que la satisfacción de personas beneficiarias se vinculó solo a los procesos que están relacionados con la interacción y retroalimentación de la población beneficiaria, lo cual incide en las fases de solicitud, distribución, entrega y seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.

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

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

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

Para fortalecer dicho análisis, se incluyó la alineación de cada elemento de consolidación a cuatro atributos de calidad: **eficiencia,**

suficiencia, pertinencia y oportunidad¹. Es fundamental precisar que no todos los atributos se aplican a todos los elementos, pues se definió una vinculación fundamentada en la naturaleza de cada elemento evaluado.

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

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

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)

El Instituto Estatal del Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA), opera sus procesos mediante un modelo descentralizado de prestación de servicios educativos dirigidos a personas de 15 años o más, en situación de rezago educativo. El INEA actúa como instancia normativa y rectora, mientras que el IEEJA es la instancia ejecutora. Las Coordinaciones de Zona constituyen el nivel operativo fundamental que articula la atención directa a través de Círculos de Estudio, Puntos de Encuentro y Plazas Comunitarias.

Los procesos operativos del IEEJA se establecen fundamentalmente en las *Reglas de Operación del Programa Educación para Adultos (INEA)*, así como en las *Reglas de Operación del Programa para la atención educativa de jóvenes y adultos en rezago educativo en Quintana Roo para el Ejercicio Fiscal 2025*.

La cadena de valor se extiende desde la planeación programática - presupuestal, hasta el seguimiento individualizado del avance académico de cada persona educanda, con dos flujos paralelos: la persona educanda, y las Personas Voluntarias con Subsidio (PVS), que convergen en la prestación del servicio educativo. El mapeo de procesos del IEEJA, muestra que, en general existe una correspondencia con el Modelo de General de Procesos (MGP).

El proceso de **Planeación** considera los subprocesos de concertación de metas nacionales con el INEA, la actualización de la población potencial y objetivo a atender, la programación de indicadores

y metas anuales, las cuales se plasman en la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) bajo la Metodología del Marco Lógico, el análisis del presupuesto tanto federal como estatal, la correspondiente formalización del Convenio y Anexo Técnico con el INEA, y finalmente, la emisión de las Reglas de Operación estatales, en atención a las disposiciones aplicables para los programas de tipología S; todos estos procesos se encuentran debidamente documentados, principalmente en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA, el Anuncio Programático – Presupuestal del INEA y los Lineamientos de Programación y Presupuestación del Estado de Quintana Roo.

El proceso de **Difusión** considera dos vertientes: por un lado, la difusión de la convocatoria para Personas Voluntarias con Subsidio (PVS), quienes apoyan en el otorgamiento de servicios de atención educativa, y por el otro, la difusión de los servicios educativos que se dirigen a las personas educandas. Ambas vertientes se encuentran debidamente establecidas en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA, en donde se establece la obligatoriedad de hacer la difusión en los medios oficiales de que disponga el IEEJA, identificando una buena práctica en la difusión de los servicios a las personas educandas, toda vez que han utilizado medios locales efectivos como el perifoneo. Asimismo, se ha considerado como una estrategia de difusión, la realización de alianzas estratégicas con el sector público y privado para ampliar el alcance de los medios de difusión, por ejemplo, caravanas de servicios o sesiones informativas con los colaboradores de empresas.

De igual forma el proceso de **Solicitud**, considera ambas vertientes, por un lado, las personas educandas solicitan los servicios educativos de alfabetización, primaria o secundaria presentando documentos mínimos que son registrados en el expediente correspondiente. Por otra parte, en el marco de las Reglas de Operación federales y estatales, para atender el rezago educativo, las personas que cubran los requisitos, presentan su solicitud para ser Personas Voluntarias con Subsidio (PVS), a través de un proceso de selección claramente definido.

Destaca que, debido a que el Programa Presupuestario consiste en brindar atención educativa dirigida a todas las personas de 15 años y más, en situación de rezago educativo, el proceso de **Selección de personas beneficiarias**, es decir, de las personas educandas, es inclusivo y no se aplica ningún criterio de exclusión, solamente se verifica el nivel de rezago de la persona solicitante. Por su parte, el proceso relativo a las Personas Voluntarias con Subsidio (PVS), está claramente definido en las Reglas de Operación y considera una etapa de verificación de cumplimiento de requisitos, entrega de una guía de estudio para la aplicación de un examen de formación inicial, para finalmente, seleccionar conforme a los siguientes criterios: mejor calificación, nivel de estudios, fecha de registro y en caso de ser necesario, el criterio que determine el IEEJA, llevando a cabo la publicación de resultados en cada etapa para mayor transparencia.

Asimismo, el proceso de **Producción o generación de apoyos** para personas educandas, no corresponde directamente a la responsabilidad

del IEEJA, y su alcance considera el diseño de modelos educativos y materiales elaborados por el INEA, los cuales cuentan con un amplio respaldo metodológico y normativo.

De igual forma, no existe una correspondencia exacta del proceso de producción de apoyos para Personas Voluntarias con Subsidio (PVS), toda vez que el apoyo es de tipo económico, consistente en el otorgamiento de un subsidio correspondiente al Capítulo 4000 *"Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas"*, el cual se entrega bajo criterios de desempeño y cumplimiento de metas.

Para la fase de **Distribución de apoyos**, se realizó la correspondencia con la etapa de planeación operativa, identificada como micro planeación, la cual consiste en identificar las metas de atención de cada Coordinación de Zona, desagregadas por tipo de servicio educativo y sexo, la cual se encuentra institucionalizada y debidamente soportada con herramientas de análisis prospectivo. De igual forma, con base en esta información, se programan los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para atender a la población objetivo.

La **Entrega de apoyos** para personas educandas, consiste propiamente en el otorgamiento de los servicios educativos de alfabetización, de nivel primaria y de nivel secundaria, considerando una evaluación diagnóstica para ubicar el nivel de las personas educandas, el acompañamiento a través de asesorías educativas, así como la evaluación y certificación de estudios para personas educandas. Por su parte, la entrega de apoyos con recurso federal para Personas Voluntarias con

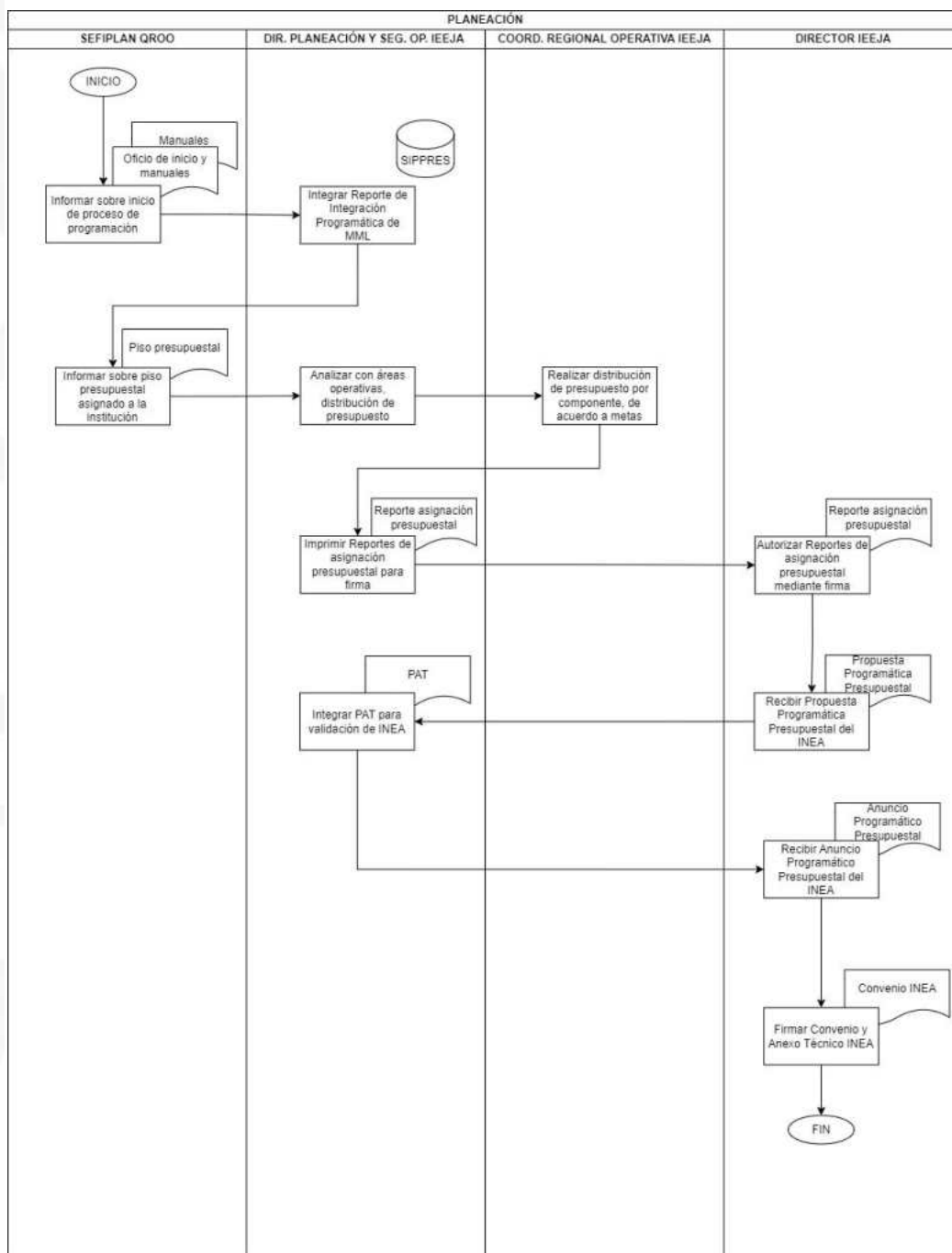
Subsidio (PVS), lo realiza directamente el INEA a través de depósito en cuenta bancaria.

El proceso de **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**, se realiza a través del seguimiento al avance académico de las personas educandas, a fin de identificar el progreso de su formación y en su caso, impulsar la correspondiente acreditación y certificación de la conclusión de estudios, para abandonar la situación de rezago educativo. En relación a las Personas Voluntarias con Subsidio, el seguimiento considera la evaluación del desempeño o cumplimiento de metas para determinar la continuidad como persona beneficiaria.

Finalmente, el proceso de **Control interno**, consiste en la operación de subprocesos relativos al monitoreo de indicadores, seguimiento a actividades de evaluación, transparencia y rendición de cuentas, considerando también la aplicación de mecanismos de participación social en la vigilancia de recursos, como por ejemplo, la Contraloría Social.

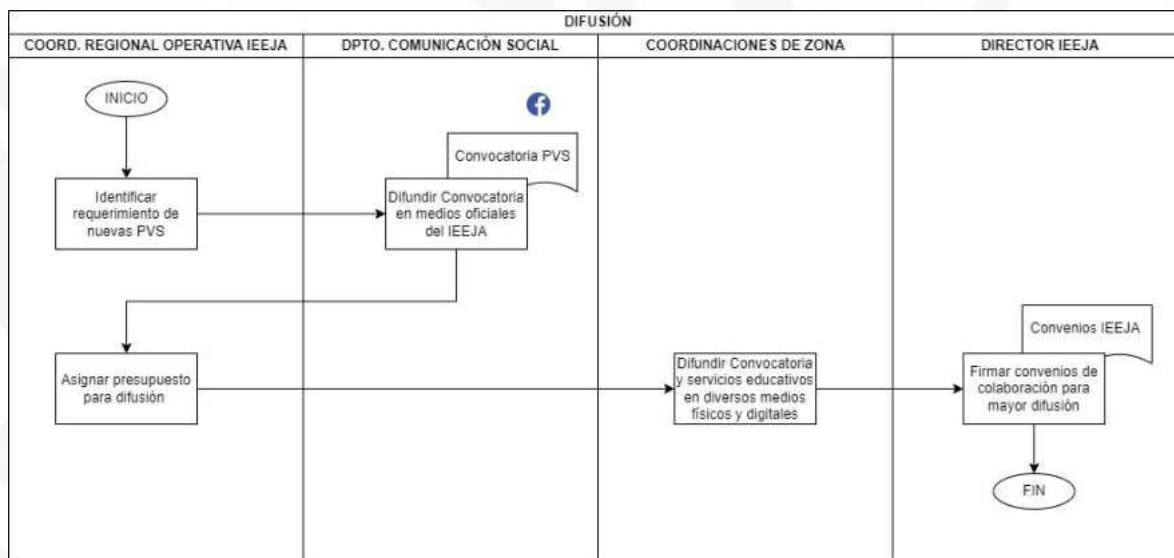
IV. 2 Flujoograma de los procesos

Figura 1. Planeación.



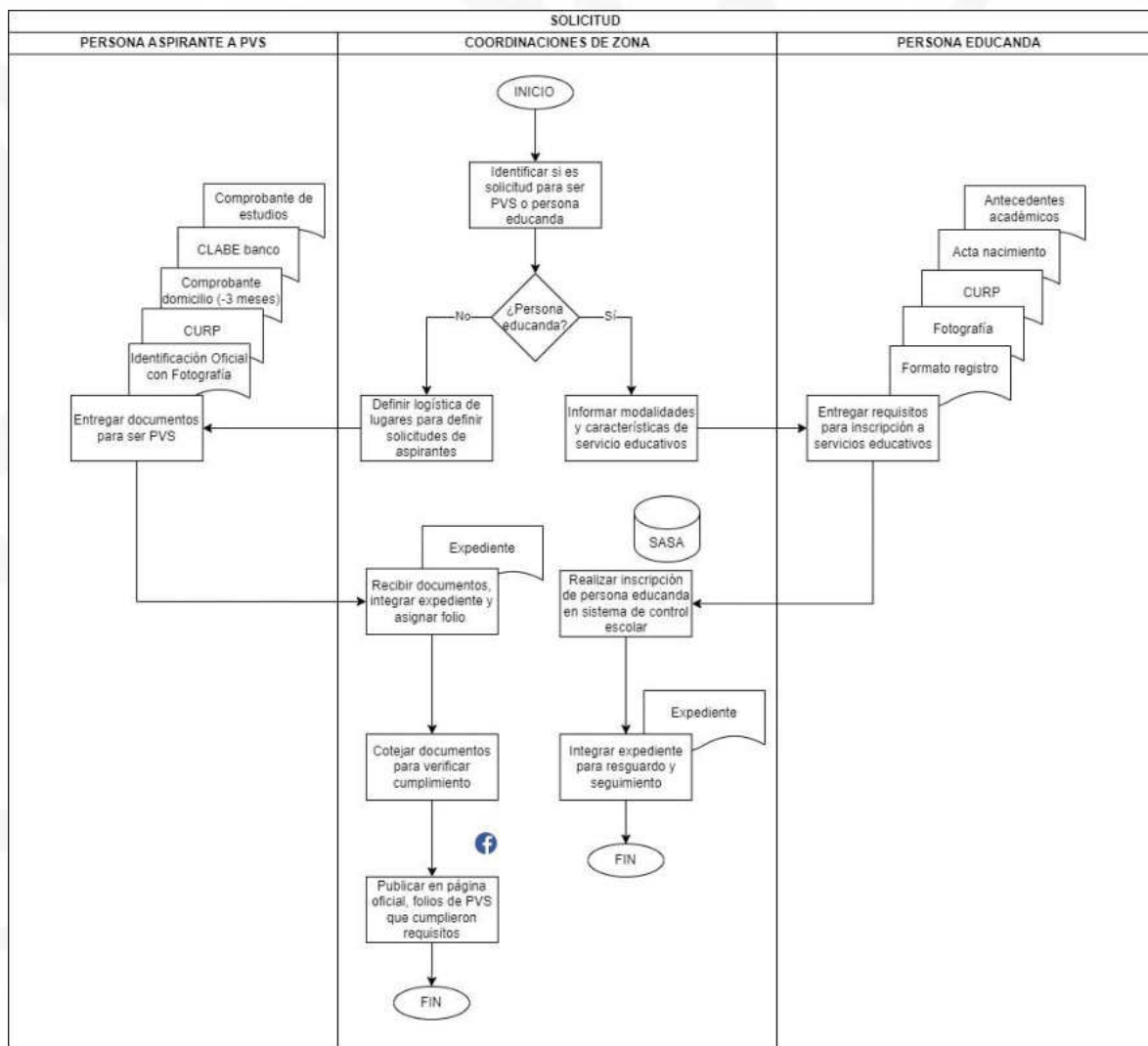
Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Difusión.



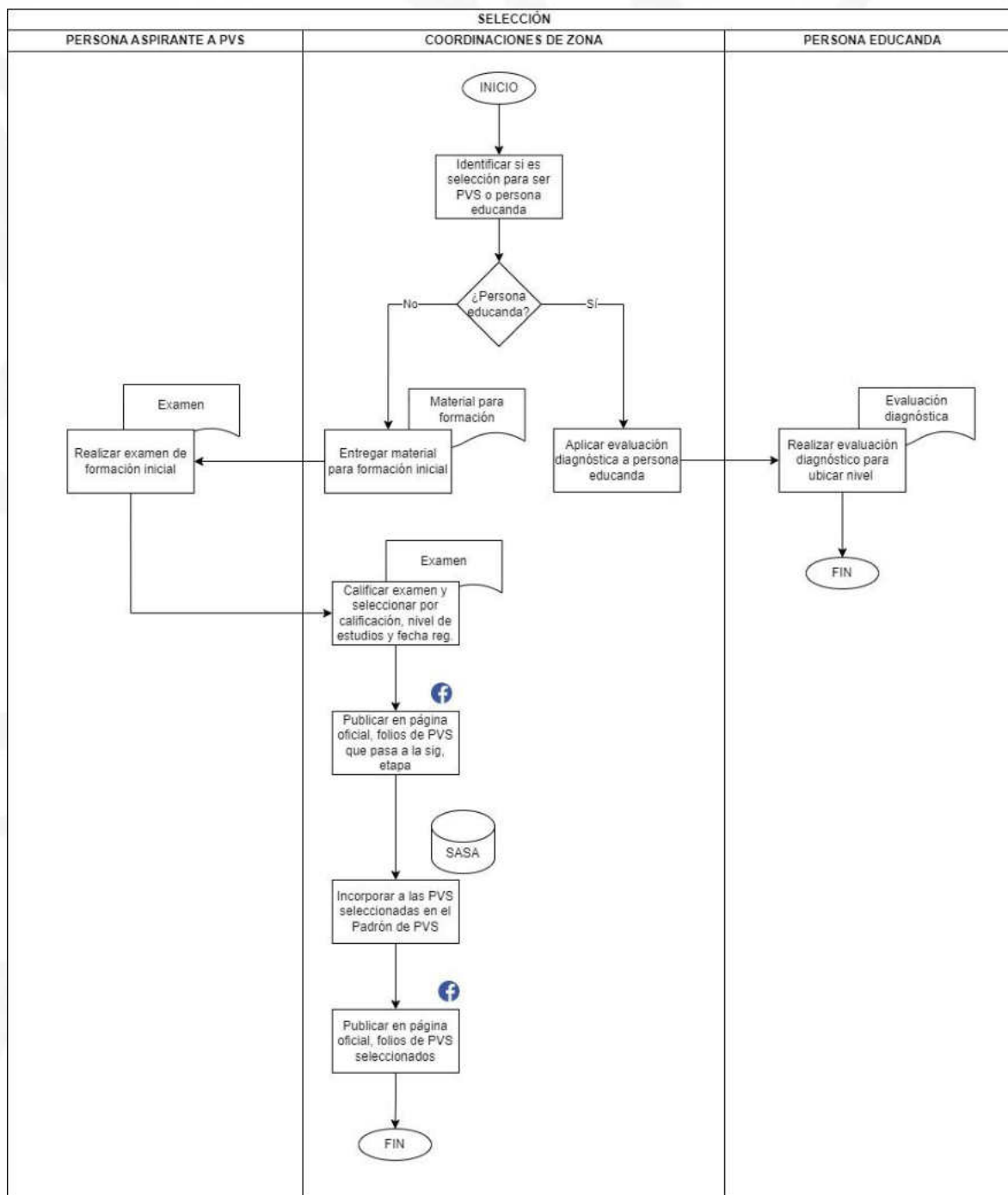
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Solicitud de apoyos.



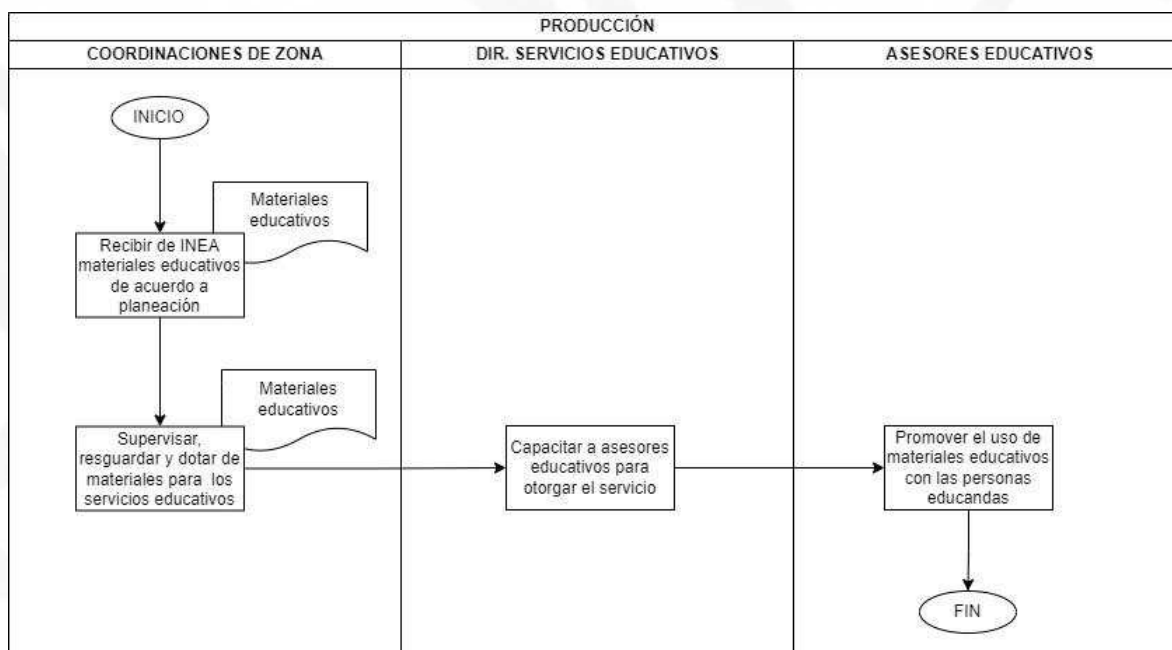
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Selección de personas beneficiarias.



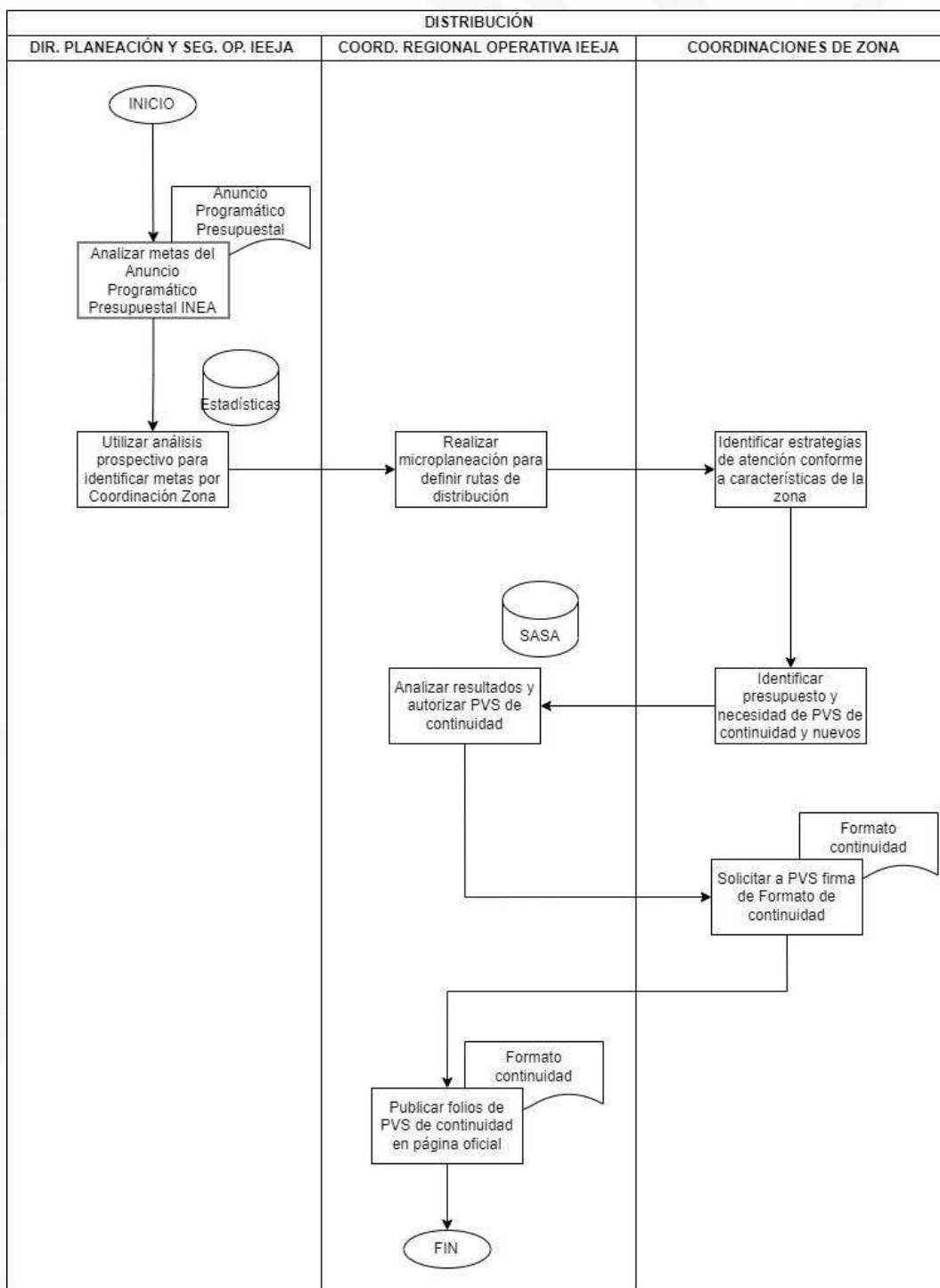
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Producción o generación de apoyos.



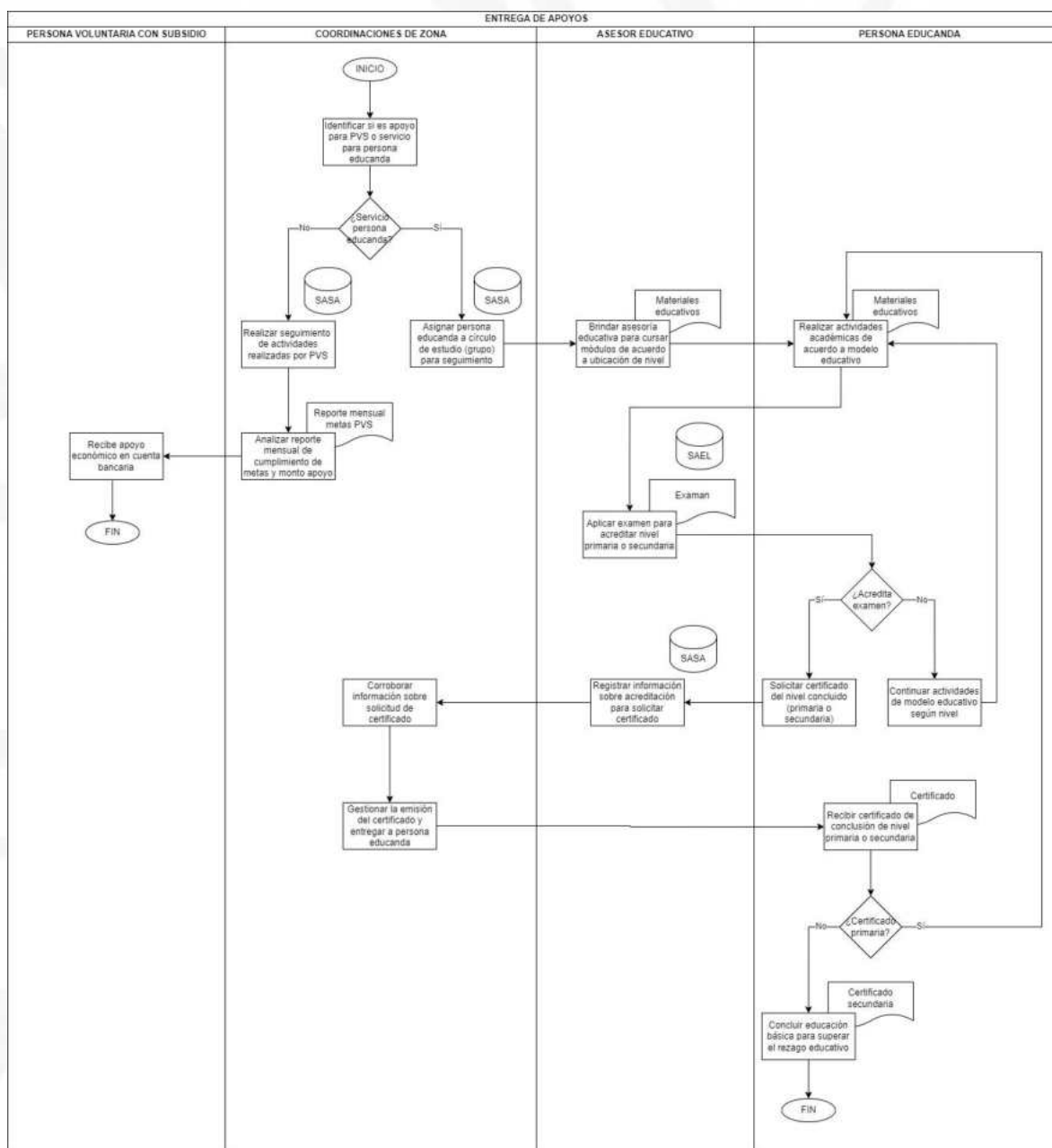
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Distribución de apoyos.



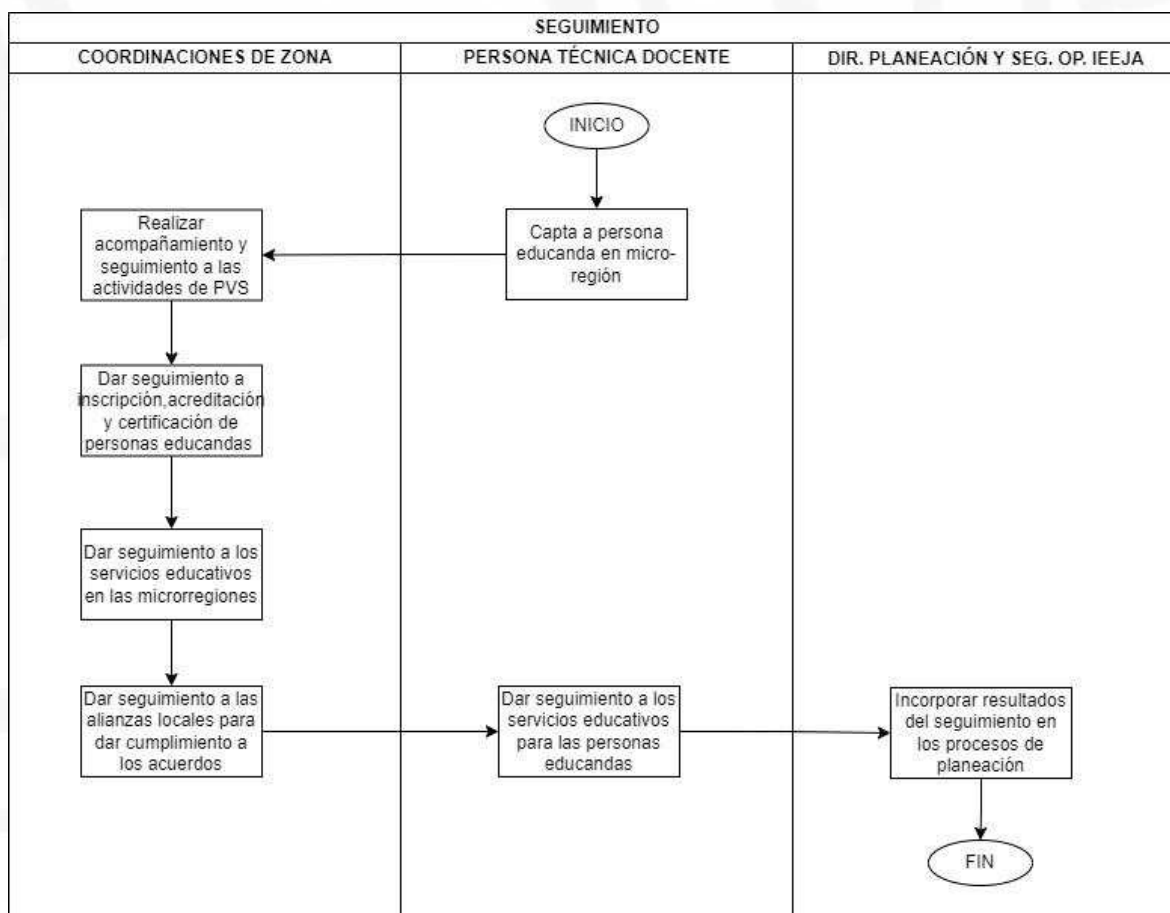
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Entrega de apoyos.



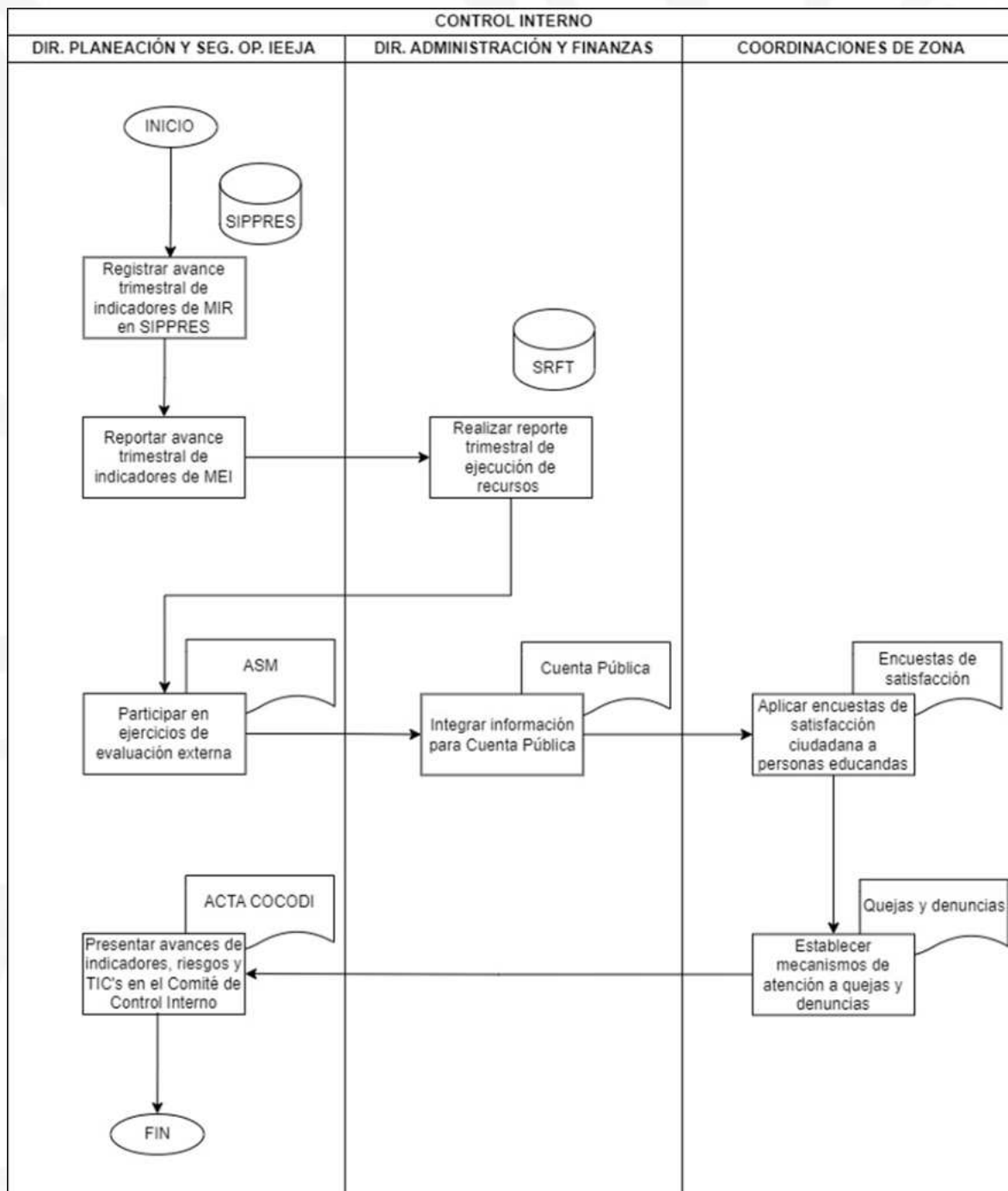
Fuente: Elaboración propia.

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



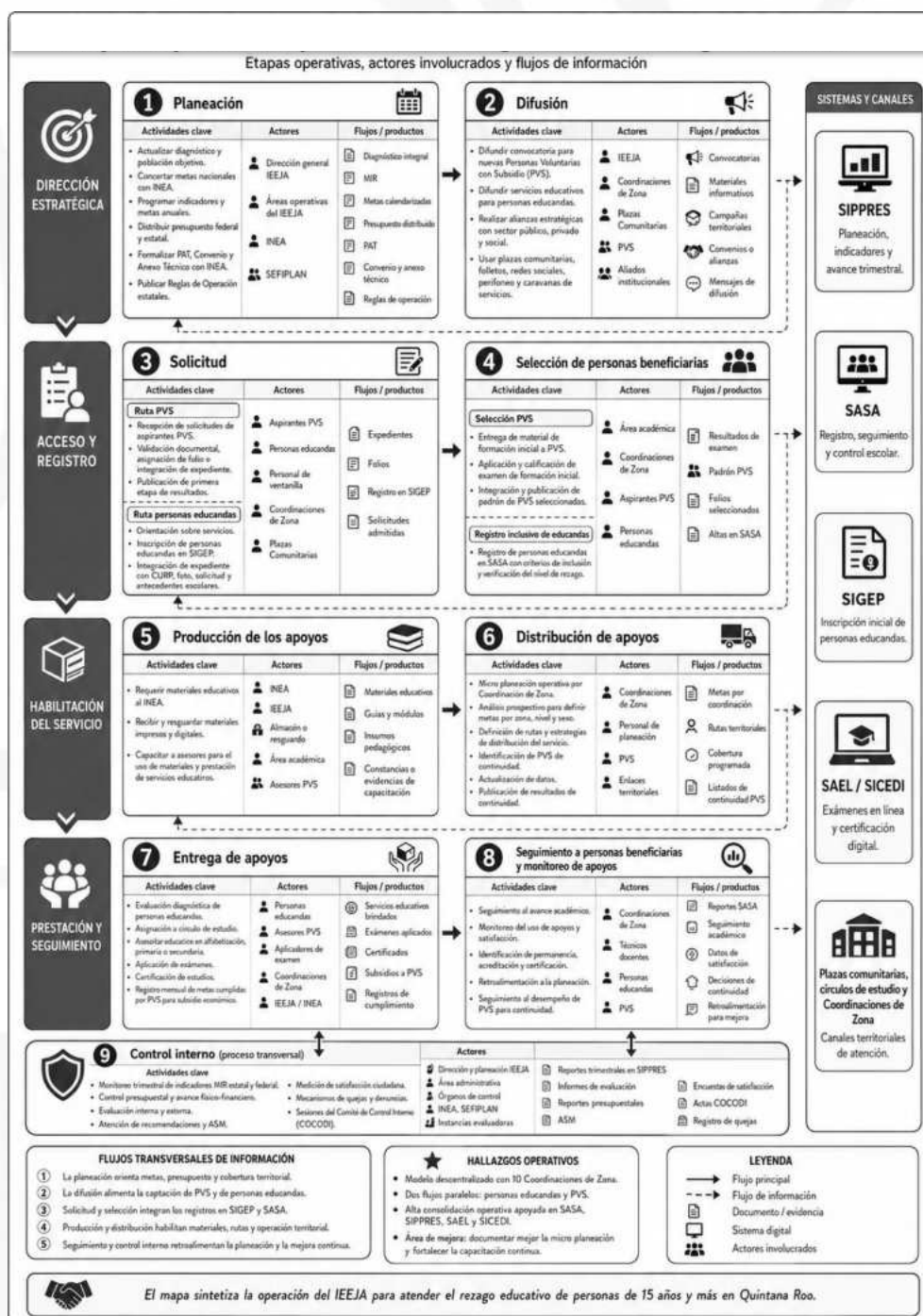
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Control Interno.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Mapa de procesos del Programa Presupuestario S003.



Fuente: Elaboración propia.

IV.3 Valoración Operativa de Procesos

En apego a los Términos de Referencia (TdR), se llevó a cabo el análisis cualitativo del Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, a fin de identificar la articulación de componentes, actividades e involucrados, límites de procesos, insumos tanto financieros, de infraestructura, tiempo y personal, así como la articulación de productos y sistemas, coordinación institucional, pertinencia territorial, importancia estratégica y satisfacción de beneficiarios.

A partir de la revisión de la evidencia documental y las entrevistas a los operadores del Instituto Estatal del Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA), en la **Cédula de Valoración Operativa** (ver [Anexo 2](#)), se integró la información derivada de dicho análisis.

A continuación, se exponen los hallazgos organizados conforme a los siguientes los criterios de valoración anteriormente señalados.

En relación a la **Descripción de componentes e involucrados**, en **todos los procesos del MGP** existe una suficiente base normativa en la que se encuentran descritas de manera general las principales actividades a realizar y los responsables de cada una de ellas. De igual forma se identificó la existencia de un Manual de Procedimientos de Trámites y Servicios, el cual es una guía general para la realización de procedimientos directamente relacionados con la atención a personas educandas, por ejemplo, cómo realizar una inscripción o solicitar un duplicado de certificado. También se identificó la existencia de un Manual de

Procedimientos internos del IEEJA, en el que se establecen algunos procedimientos operativos relacionados con el Programa.

Sobre la **Consistencia con indicadores**, para los procesos de Planeación, Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, así como Control Interno, se identificó una adecuada correspondencia con la operación real, toda vez que el Programa Presupuestario se encuentra alineado a los indicadores a medir a nivel nacional, relativos a la reducción del rezago educativo y el porcentaje de población en situación de rezago educativo que concluye su educación básica (primaria o secundaria); a nivel Componente, si bien se observó en el análisis de diseño que algunos indicadores no miden el factor relevante, sí se identifica que corresponden a información que debe ser reportada al INEA. De igual forma, varios de los indicadores de nivel actividades corresponden a actividades operativas que deben ser reportadas a nivel federal, como la aplicación de exámenes y el otorgamiento de certificados.

Respecto de los **Límites de los procesos**, es decir, dónde empieza, qué insumos recibe y dónde termina, es posible identificar el flujo de algunos de los procedimientos operativos en las Reglas de Operación, no obstante, con el objetivo de reducir el riesgo de omisión en la realización de actividades relevantes, como por ejemplo, la validación de la entrega de apoyos económicos a PVS, es importante fortalecer el Manual de Organización del IEEJA y sus correspondientes Manuales de Procedimientos internos, a fin de detallar de manera más precisa las actividades que, de acuerdo a lo establecido en las Reglas de Operación

del Programa Educación para Adultos (INEA) para el ejercicio fiscal 2025, corresponden a los Institutos Estatales de Educación para Adultos (IEEA).

Respecto al **Insumo-Tiempo**, para los procesos de **Solicitud, Producción, Distribución y Entrega de Apoyos**, se demuestra una ejecución alineada a lo calendarizado, destacando que, los servicios ofrecidos e identificados con el Componente 01 del Programa Presupuestario, relativo a la conclusión de educación en nivel inicial (alfabetización), primaria y secundaria, poseen un tiempo de ejecución permanente, toda vez que se atiende la demanda de personas en rezago interesadas en recibir los servicios educativos.

En este sentido, si bien se realiza el ejercicio de micro planeación, existen factores que pueden incrementar la demanda de solicitantes, como por ejemplo, el anuncio de las jornadas nacionales de alfabetización, convocadas por el INEA, así como actividades de coordinación con municipios, con dependencias y entidades estatales, o bien, con el sector privado, que pueden generar mayor interés de las personas en situación de rezago, derivando en una mayor solicitud de incorporación a los servicios educativos.

Asimismo, para apoyar en la prestación de los servicios educativos del IEEJA, se cuenta con la vertiente de Personas Voluntarias con Subsidio (PVS), cuya ejecución en función del Insumo – Tiempo, se apega a la planificación oficial del Programa. Si bien se identifica un riesgo operativo en la prestación del servicio debido al tiempo que transcurre para recibir los recursos federales, funcionalmente, el IEEJA ha establecido un

mecanismo similar ejecutado con recursos estatales, que facilita mantener la continuidad de los apoyos durante todo el año, en tanto se ejecuta la convocatoria de acuerdo a las etapas definidas, una vez que se conoce el Anuncio Programático- Presupuestal del INEA.

Cabe mencionar que los servicios de aplicación de exámenes para acreditar un nivel educativo, están estructurados por módulos de aprendizaje, sin embargo, considera total flexibilidad para adaptarse al ritmo de aprendizaje de la persona educanda. Por su parte, el proceso de certificación considera un tiempo de otorgamiento de entre 1 y 3 meses.

En relación al factor **Insumo- Personal**, para los procesos de **Solicitud, Producción, Distribución y Entrega de Apoyos**, el cumplimiento es Parcial, toda vez que el Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (IEEJA) cuenta con personal limitado para atender la población potencial del Programa Presupuestario, por lo cual, para atender a la población objetivo, se considera el apoyo de personas voluntarias que participan en diferentes etapas de los servicios educativos, por ejemplo, en el otorgamiento de asesorías educativas, ya sea para personas hispanohablantes o personas bilingües, en la aplicación de exámenes, en procesos de control escolar, servicios educativos en Plazas Comunitarias o como operativo territorial.

De acuerdo a lo establecido en las Reglas de Operación, a estas personas voluntarias se les requiere cumplir un nivel de estudios de acuerdo a la actividad en que desee colaborar, el cual va desde secundaria, hasta licenciatura; asimismo, son sujetas a una evaluación para continuar

en el proceso de selección y, una vez seleccionadas, reciben capacitación por parte del IEEJA para cumplir con las funciones asignadas. De igual forma, existe la figura de PVS de continuidad, es decir, PVS quienes, después de un año, al mostrar un buen desempeño, pueden seguir colaborando en las mismas actividades, sin someterse a un nuevo proceso de convocatoria, situación que ayuda a reducir la curva de aprendizaje y a contribuir a garantizar la prestación del servicio sin interrupciones de impacto.

En relación al **Insumo - financiero**, para los procesos de **Producción, Distribución y Entrega de Apoyos**, la operación del Programa Presupuestario depende sustancialmente de los recursos del Ramo 11 y del Ramo 33, dados a conocer a través del Anuncio Programático-Presupuestal del INEA, que para el Ejercicio Fiscal 2025 fue emitido el 30 de enero de 2025, donde se dio a conocer la calendarización de la ministración mensual de los recursos, las metas de atención de personas educandas por nivel y grupo prioritario, así como la cantidad total de Personas Voluntarias con Subsidio (PVS), desglosadas por tipo de función. Cabe mencionar que en el Ejercicio Fiscal 2025 hubo una reducción del 20 por ciento del presupuesto asignado del Ramo 11 y de Ramo 33 respecto del Ejercicio Fiscal 2024, sin embargo, se estableció un incremento del 12 por ciento en las metas de atención a personas educandas.

Por cuanto hace al ejercicio de los recursos, están sujetos a las disposiciones de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad

Hacendaria y su Reglamento, para efectos de garantizar la transparencia y rendición de cuentas.

En relación al **Insumo – Infraestructura** para las etapas de **Solicitud, Producción, Distribución y Entrega de Apoyos**, el IEEJA cuenta con 10 Coordinaciones de Zona que son las responsables de coordinar las acciones y ejecutar los programas para atender el rezago educativo dentro de un ámbito territorial específico. Asimismo, en el caso del modelo presencial, los servicios educativos se imparten en 61 Plazas Comunitarias distribuidas en el estado de Quintana Roo, en las que las personas educandas pueden registrarse, recibir asesoría, presentar exámenes, así como recibir otros tipos de servicios como talleres de capacitación para el trabajo o el uso de tecnologías. Asimismo, de manera complementaria cuentan con un modelo de educación en línea, denominado Aprende INEA, una plataforma de uso gratuito para que las personas educandas aprendan a su propio ritmo.

Por otra parte, la **Articulación** fluye de manera adecuada en **todos los procesos del MGP**, pues el modelo educativo para abatir el rezago parte de un diagnóstico (**planeación**), para focalizar las localidades con mayor cantidad de personas en rezago, para lo cual se realizan diversas acciones de **difusión** para ofrecer los servicios. Las personas interesadas realizan la **Solicitud** de los servicios, para lo cual se les brinda apoyo para integrar sus documentos para el registro o **Selección**. La **Producción** considera el procedimiento para solicitar, resguardar, distribuir y controlar los materiales educativos que se utilizarán para brindar los servicios, que

se convierte en insumo para organizar la **Distribución**, es decir la asignación de recursos educativos y personas voluntarias para impartir los servicios educativos y realizar la **Entrega**. Los servicios incluyen una evaluación diagnóstica para ubicar el nivel educativo de la persona educanda a partir de ahí, las asesorías están dirigidas a cursar los módulos que integran cada nivel con el propósito de aplicar el examen de acreditación correspondiente y una vez aprobados, gestionar el certificado para comprobar la conclusión del nivel educativo hasta nivel secundaria, para considerar que se ha superado la situación de rezago educativo. Durante el proceso de prestación del servicio se realiza el **Seguimiento y monitoreo de apoyos** tanto de las personas educandas, para verificar su nivel de avance, así como de los apoyos financieros otorgados a las personas voluntarias, que se vuelven un insumo para realizar el siguiente ejercicio de planeación, aplicando diversos mecanismos de **Control Interno**.

En **todos los procesos del MGP** se utilizan diversos **Sistemas de información**, siendo clave el uso del Sistema Automatizado de Seguimiento y Acreditación (SASA) en línea, en el cual se registra la información de la persona educanda, sirviendo por un lado, como sistema de control escolar en el que se identifica el círculo de estudio o grupo al que pertenece, toda su evolución durante el desarrollo de sus estudios, hasta la conclusión. Asimismo, en este sistema se realiza el registro y seguimiento de las actividades de Personas Voluntarias con Subsidio (PVS).

Cabe destacar que, el SASA es un sistema perteneciente al INEA y existe un Manual de operación, no obstante, no se identificó la existencia de políticas o criterios sobre la gestión de respaldos o seguridad de la información. Las áreas responsables indicaron que se realiza una doble verificación de la captura de información, primero en la Coordinación de Zona correspondiente y, posteriormente, en la Dirección de Acreditación y Sistemas del IEEJA. De igual forma señalaron que la información permanece en el SASA hasta por dos años después de la baja de una persona en el sistema, para efectos de consulta.

El análisis de operación del Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, acredita una efectiva **Coordinación institucional** en **todos los procesos del MGP**, toda vez que es un factor clave para la ejecución de las actividades dirigidas a las personas educandas. Por un lado, los municipios participan en la difusión de los programas y la habilitación de los espacios físicos para brindar el servicio. Por otra parte, las personas servidoras públicas entrevistadas, refirieron un modelo de alianzas estratégicas con el sector privado, para un mayor alcance en la difusión de los servicios, así como apoyo para promover la conclusión de la educación básica entre sus colaboradores, lo que resulta ser de gran apoyo para el logro de los objetivos y alcance de las metas específicas.

En términos de **Pertinencia** territorial, la operatividad del programa demuestra un esfuerzo institucional para cubrir los requerimientos específicos de atención educativa a personas en situación de rezago, adaptándose a los diversos contextos demográficos y socioeconómicos,

aunque persisten retos logísticos derivados de la complejidad geográfica del estado.

Para acercar los servicios a las personas educandas, las personas que fungen como apoyo territorial, detectan, promueven, incorporan y dan seguimiento a los servicios educativos de las personas educandas. Para reducir la brecha digital, también impulsan la modalidad de servicios educativos a distancia, a través de la plataforma Aprende INEA.

Los procesos operativos del Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, son de **Importancia estratégica**, pues su ejecución es crítica para dar cumplimiento al Propósito de la MIR, que es, que las personas de 15 años y más, en situación de rezago educativo, concluyan su educación básica, hasta nivel secundaria, para superar su condición de rezago.

Asimismo, gestionar los procesos de análisis de continuidad, convocatoria, seguimiento al cumplimiento de metas y otorgamiento de apoyos económicos a las Personas Voluntarias con Subsidio (PVS), representan una carga operativa y logística directamente relacionada con la prestación de los diversos servicios de atención educativa, la cual no se ve reflejada en el Programa Presupuestario para el Ejercicio Fiscal 2025, por lo cual, si bien para el Ejercicio 2026 se incluyó un Componente que aborda la lógica causal de la participación ciudadana, se ha recomendado actualizar el análisis causal como parte de las acciones de mejora continua.

En relación a la evaluación de la **Satisfacción de la población beneficiaria**, el Programa cuenta con mecanismos formales para medir la satisfacción de las personas educandas, como la Encuesta Nacional de

Satisfacción del Servicio Educativo INEA 2025, el cual es aplicado por la PVS que apoya en la aplicación de exámenes, a la persona educanda, mediante entrevista directa. Los resultados mostrados acreditaron resultados positivos en la satisfacción con los servicios, instalaciones, modalidades y mejora de condiciones de vida, al calificar la mayoría de los rubros evaluados entre 8 y 10, en escala del 0 al 10.

De igual forma, existen canales formales de atención a quejas y denuncias en contra de personas servidoras públicas, a través de la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno y la Contraloría estatal, así como mecanismos de participación y vigilancia de las personas beneficiarias, a través de la Contraloría Social.

Finalmente, en relación a la existencia de **Cuellos de botella**, se identifican obstáculos estructurales que limitan la fluidez en la operación del proceso, pues las personas en situación de rezago poseen características fuera del control del Programa, por ejemplo, una alta migración, carga laboral demandante, pues muchos de ellos se dedican al sector de la construcción, la dispersión en localidades de difícil acceso e incluso resistencia a recibir los servicios por el estigma social, trastornos de aprendizaje o experiencias anteriores insatisfactorias.

IV. 4 Grado de Consolidación Operativa del Programa

El grado de consolidación operativa se determina a partir de la presencia de 6 elementos de madurez institucional: normatividad, conocimiento del programa, estandarización de procesos, monitoreo, medios de verificación y mejora continua, cuya valoración se desglosa en el Cuadro que se muestra en el [Anexo 3](#) del presente informe.

Para determinar el nivel de consolidación operativa, se utilizó como referencia una escala de valoración del 0 al 5, de modo que el 0 representa un nivel Nulo, mientras que el 5 corresponde a un Cumplimiento total. El nivel máximo se asigna cuando los procesos cumplen satisfactoriamente con los 6 elementos de valoración y disminuye progresivamente cuando se identifican carencias normativas, de operación o procedimentales.

Posteriormente, se calcula el grado de consolidación aplicando una fórmula que consiste en dividir la sumatoria de las calificaciones obtenidas en cada rubro, entre el puntaje máximo posible, multiplicado por cien, para obtener un porcentaje de cumplimiento, que será clasificado de la siguiente manera:

- **Muy alto (80 a 100 por ciento):** El programa cuenta con procesos normados, estandarizados y dominados por su personal. Asimismo, posee un monitoreo estratégico oportuno, medios de verificación confiables y mecanismos de mejora continua consolidados.
- **Alto (60 a 79 por ciento):** El programa opera con lineamientos y procedimientos estandarizados en la mayor parte de su ciclo logístico, sin embargo, requiere atender áreas de oportunidad menores en sus

medios de verificación o mecanismos de mejora y retroalimentación ciudadana.

- **Medio (40 a 59 por ciento):** El programa es funcional mediante plataformas tecnológicas, sin embargo, depende fuertemente del conocimiento empírico, presenta vacíos en la normatividad institucional, una estandarización incompleta y deficiencias técnicas para monitorear el impacto de sus metas.
- **Bajo (20 a 39 por ciento):** El programa exhibe deficiencias operativas críticas debido a la falta prolongada de manuales y procedimientos institucionales. Esta carencia de estandarización formal genera vulnerabilidades logísticas y limita severamente el monitoreo de los indicadores.
- **Muy Bajo (1 a 19 por ciento):** El programa opera de forma empírica y desarticulada de los instrumentos rectores institucionales. Al carecer de medios de verificación estructurados, se imposibilita el seguimiento de apoyos y se anula cualquier capacidad de mejora sistémica.
- **Nulo (cero):** El programa carece de la totalidad de los elementos básicos e indispensables para una gestión operativa funcional. No existe normatividad, estandarización, conocimiento del personal ni evaluación del desempeño para justificar sus procesos.

En este sentido, el Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, obtuvo una puntuación de **26 puntos de 30 posibles**, lo que lo ubica en

un nivel de consolidación operativa que se ubica en un nivel **Muy Alto (86.6 por ciento)**.

Derivado de la revisión documental y la entrevista sostenida con los responsables de la operación del programa, se acredita un robusto marco **normativo** integrado principalmente por las Reglas de Operación del INEA y del IEEJA, el Manual de Procedimientos de Trámites y Servicios; así como su Manual de procedimientos, sin embargo éste último no considera algunos procedimientos relevantes como el de micro planeación o seguimiento al desempeño de PVS para la entrega de apoyos económicos.

En las entrevistas se identificó que, en lo general, el personal directivo tiene suficiente **conocimiento** de las Reglas de Operación y demás normatividad del programa, sin embargo, debido a que son actualizadas cada año, existe el riesgo de desconocimiento por parte del personal operativo, lo cual podría afectar la prestación del servicio, por lo cual se recomienda fortalecer el proceso de capacitación continua al personal de todos los niveles, a través de su documentación, para evitar afectar la operación o aplicar criterios desactualizados.

Además de las Reglas de Operación, la **estandarización** del uso de sistemas como el SASA, el Sistema Automatizado para Exámenes en Línea (SAEL), el Sistema de Certificación Digital (SICEDI), facilita la homologación del proceso de registro y seguimiento de información relacionada con el ciclo completo de los servicios de atención educativa para las personas en situación de rezago.

No obstante lo anterior, la incorporación de nuevas PVS a lo largo del año, implica un riesgo para la estandarización, por lo cual, se reitera la importancia de fortalecer la documentación de procesos operativos así como llevar a cabo la capacitación permanente en todos los niveles.

El **monitoreo** del Programa es robusto, toda vez que se lleva a cabo el seguimiento de indicadores clave del Programa Presupuestario, no sólo a través del seguimiento del SIPPRES, también, se refirió la implementación del Modelo de Evaluación Institucional (MEI) por parte del INEA, cuyo objetivo principal es medir la eficacia, eficiencia y desempeño operativo de los institutos estatales encargados de reducir el rezago educativo.

En relación a los **medios de verificación**, como se identificó en la sección de análisis de diseño del Programa Presupuestario, la fuente de cada indicador corresponde a estadísticas y reportes oficiales generados por el INEA o bien, a través de los reportes del SASA, los cuales son publicados en el portal de IEEJA, en el apartado de avances.

Finalmente, el proceso **mejora continua** se encuentra institucionalizado a través del Informe de Autoevaluación Institucional, mediante el cual se expone la postura del IEEJA ante hallazgos de evaluaciones externas y auditorías. Asimismo, durante las entrevistas, las personas servidoras públicas señalaron la atención a Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) y la presentación de la Cuenta Pública, como instrumentos para identificar áreas de oportunidad e implementar acciones de mejora continua.

IV. 5 Síntesis del análisis de procesos

El Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, no “produce” un bien tangible, sino un servicio educativo que es brindado de manera continua, sin embargo, en lo general, son coincidentes los procesos operativos del IEEJA con el Modelo General de Procesos (MGP). De igual forma se puntualiza que en el caso de las personas educandas, no aplican criterios de selección, pues si bien se verifica su nivel educativo, el servicio se brinda de manera incluyente a todas las personas solicitantes.

El proceso de planeación – programación – presupuestación, es de gran importancia para el Programa Presupuestario, toda vez que produce el insumo para que los demás procesos se ejecuten, pues se definen las metas operativas, el presupuesto disponible para ejecución, se focaliza la atención en municipios y localidades con mayor rezago educativo, se cuantifica la cantidad de apoyos de personas voluntarias requeridos y a partir de esta información, se organizan las actividades de difusión, solicitud, selección, entrega y distribución de los servicios que brinda el programa, además de que se vincula directamente con el monitoreo de indicadores para identificar avances o desvíos en el logro de metas.

Como resultado de la valoración integral de procesos, se identifica un nivel de consolidación operativa Muy Alto (86.6 por ciento), debido principalmente a su sólida base normativa, la utilización de sistemas de información estandarizados para el control escolar y seguimiento, lo que deriva en un esquema de monitoreo y evaluación con peso estratégico para el cumplimiento de la MIR.

Sin embargo, debido a la alta dependencia de recursos y directrices del INEA, así como de la participación ciudadana y el apoyo interinstitucional de otros órdenes de gobierno y de la iniciativa privada, presenta riesgos de coordinación institucional y de atención a la población objetivo.

El área de oportunidad se identifica principalmente en la documentación de políticas y procedimientos internos para delimitar el alcance de subprocesos establecidos en las Reglas de Operación, toda vez que ahí se establece el “qué” hacer, no obstante, en los procedimientos se debe establecer el “cómo”. Particularmente se recomienda documentar el procedimiento de validación de la entrega de apoyos económicos a PVS, el análisis prospectivo para la asignación de metas por Coordinación de Zona y por Técnico Docente, así como los plazos internos de cada etapa de la convocatoria para PVS.

Finalmente, la formación permanente del personal operativo debe fortalecerse, toda vez que existe, sin embargo, con el propósito de reducir los riesgos de atención a las personas educandas con procedimientos y criterios desactualizados, es importante que sea institucionalizada, es decir, ser documentada, medida y mejorada de forma continua.

IV. 6 Recomendaciones

Con el propósito de fortalecer la madurez institucional y mejorar la eficacia del Programa Presupuestario, se emiten las siguientes recomendaciones específicas:

R7. Actualizar y mejorar el Manual de Procedimientos del IEEJA

Se recomienda revisar, actualizar, validar y publicar el Manual de Procedimientos del Instituto, el cual deberá incluir aquellos relevantes para la operación como el de micro planeación o seguimiento a apoyos económicos para Personas Voluntarias con Subsidio (PVS). El Manual de Procedimientos debe incluir: a) Tramos de control y responsabilidades de los participantes, b) Límites de entrada y salida para cada subproceso, c) descripción detallada de actividades y tiempos estándar de ejecución c) flujogramas detallados de los procesos operativos, y d) Políticas y criterios que orienten sobre la toma de decisiones.

R8. Fortalecer los procesos de capacitación al personal operativo

Se sugiere fortalecer la capacitación para el personal de todo el IEEJA, principalmente del personal operativo y nuevas PVS, a fin de asegurar la actualización permanente y la aplicación de criterios homologados cuando existen cambios en las Reglas de Operación, por ejemplo, para el Ejercicio Fiscal 2026, se cambió la denominación de Reglas de Operación a Lineamientos, además de alinearse al enfoque de la Nueva Escuela

Mexicana, por lo que es necesario, asegurar que se utiliza el mismo lenguaje y criterios estandarizados.

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 S003 Rezago Educativo.

A través de la **matriz de análisis de género** y de la **valoración de su grado de transversalización**, se identifican las brechas de acceso y barreras estructurales entre mujeres y hombres, con el fin de emitir recomendaciones técnicas viables que promuevan la igualdad de oportunidades en el acceso a los beneficios del programa.

Para evaluar la inclusión de la perspectiva de género en la operatividad del Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, se formuló una **Matriz de Análisis de Género** que evalúa las **nueve fases** del MGP, a través de preguntas orientadoras para cada etapa ([Anexo 6](#)), cruzándolas con variables analíticas fundamentales como el tiempo, la ubicación territorial, las labores de cuidado y la brecha digital.

Con dicha Matriz ([Anexo 4](#)), 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** se realiza

utilizando información desagregada, así como si el **control interno**, garantiza una contraloría social libre de discriminación.

Los resultados muestran un sólido cumplimiento en todos los procesos, apoyados por disposiciones normativas generales sobre garantizar la igual de oportunidades en el acceso a los servicios de atención educativa que brinda el IEEJA. Una de las acciones más evidentes es el uso de lenguaje incluyente, al evitar mencionar a “los beneficiarios”, adaptándose a “personas educandas”.

El proceso de planeación es el que asegura que la información se encuentre desagregada por sexo, siendo uno de los principales insumos para la ejecución de las demás etapas, vinculándose directamente con la etapa de monitoreo y evaluación, brindando retroalimentación sobre avances en la atención.

Cabe destacar la etapa de producción o generación de apoyos, la cual corresponde al ámbito del INEA, por ser la instancia normativa que rige la elaboración de los materiales educativos, ya ha diseñado contenidos con una clara transversalización de la perspectiva de género, al utilizar un lenguaje inclusivo, eliminar estereotipos de género y promover el derecho a una vida libre de violencia.

Asimismo, se corroboró la implementación de buenas prácticas en los procesos de difusión, distribución y entrega de los apoyos, es decir, de los servicios educativos de alfabetización, educación primaria y secundaria, pues han realizado acciones afirmativas adaptadas al entorno socioeconómico y cultural de las personas educandas, tales como horarios

flexibles, asesorías a domicilio, apoyo en la integración de requisitos, actividades de integración y atención por parte de Personas Voluntarias con Subsidio mujeres.

De igual forma, han celebrado un convenio de colaboración con la Secretaría de las Mujeres para, por un lado, ampliar el alcance de los servicios a través de jornadas de aplicación de exámenes dirigidas a mujeres, y por otro lado, para implementar al interior del IEEJA acciones de sensibilización sobre la equidad de género.

Respecto a las Personas Voluntarias con Subsidio (PVS), la convocatoria se realiza bajo criterios de igualdad de oportunidades en el acceso, además de implementar el modelo de formación en línea, para reducir las barreras de acceso físico a los espacios de capacitación.

Por lo anterior, es recomendable documentar las buenas prácticas, ya sea a través de políticas internas, protocolos u otras disposiciones, para fortalecer las acciones realizadas y asegurar su transversalidad.

En este sentido, si bien se aplican encuestas de satisfacción a las personas educandas, es recomendable considerar la aplicación de una encuesta diagnóstica de perspectiva de género, para recibir retroalimentación sobre la efectividad de las acciones afirmativas implementadas e identificar las condiciones o limitantes que enfrentan las mujeres y los hombres, para acceder a los servicios del IEEJA.

V. 1 Grado de Transversalización de la Perspectiva de Género

En continuación con lo anterior, el grado de transversalización de la perspectiva de género se examina a través de la presencia y cumplimiento de cuatro dimensiones institucionales²:

1. **Diagnóstico con enfoque de género:** Capacidad del diseño para identificar cuantitativa y cualitativamente las brechas específicas del sector.
2. **Padrón desagregado:** Infraestructura de información que permite identificar de forma automatizada a la población atendida separada por sexo.
3. **Acciones afirmativas:** Criterios normados para favorecer el acceso, prelación y permanencia de las mujeres.
4. **Indicadores de la MIR:** Métricas oficiales enfocadas en medir la reducción de brechas y el impacto del programa a nivel Propósito y Componente.

A través de la **Cédula de valoración de transversalización de la perspectiva de género** (ver [Anexo 5](#)), se valora la madurez técnica y normativa del programa respecto de los elementos indispensables para la perspectiva de equidad e inclusión.

El grado de transversalización de la perspectiva de género se calculó asignando una puntuación a cada uno de los cuatro elementos

² El diseño metodológico de la Cédula de Valoración 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).

mencionados. Posteriormente, se obtuvo un índice mediante el cociente entre el puntaje total alcanzado y el puntaje máximo posible.

Para determinar este grado de transversalización, la metodología otorga una calificación a cada dimensión. Si se identifica 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 aplica 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 equidad.

Finalmente, el resultado obtenido clasifica a la intervención en **cuatro categorías** analíticas. Se considera un grado **Alto** al obtener entre el 80 y el **cien** por ciento, un grado **Mediano** si el porcentaje se ubica entre el 50 al 79 por ciento, un grado **Bajo** si es entre **uno** y 49 por ciento, o bien, un nivel **Nulo** (cero), cuando la operación del Programa no cumple con ninguno de los elementos mínimos evaluados.

En este sentido, el Programa presupuestario S003 Rezago Educativo, presenta un nivel de madurez y transversalización de la perspectiva de género **Alto (87.5 por ciento)** en sus componentes normativos e instrumentos rectores.

El **Diagnóstico** cuenta con información desagregada por sexo, de la

población potencial y de la población objetivo, sin embargo no señala de manera explícita las brechas de género a atender.

Por su parte, el uso institucionalizado del Sistema Automatizado de Seguimiento y Acreditación (SASA) en línea, permite contar con un **Padrón desagregado por sexo**, además de información relevante sobre el perfil de las personas educandas y de las Personas Voluntarias con Subsidio.

En relación a las **Acciones afirmativas**, en las Reglas de Operación se establece de forma explícita el principio de igualdad de condiciones para todas las actividades del programa. Asimismo, las personas servidoras públicas entrevistadas señalaron el acceso sin ningún tipo de restricción o exclusión a todas las personas en situación de rezago interesadas en recibir los servicios educativos del IEEJA.

De igual forma, operativamente han implementado acciones afirmativas en beneficio de todas las personas educandas, que han impactado positivamente en el acceso de las mujeres a los servicios educativos, como por ejemplo, el acercamiento al domicilio de las personas interesadas, la flexibilidad de horarios, apoyo educativo en espacios accesibles, jornadas de actividades y servicios complementarios, así como la difusión y acompañamiento para completar su educación básica a través de la modalidad en línea Aprende INEA, no obstante, muchas de esas acciones no se encuentran documentadas.

En cuanto a **Indicadores de género**, en los medios de verificación o reportes del SASA, es posible identificar la desagregación por sexo, por

ejemplo, personas que recibieron la atención educativa, por tipo de servicio: alfabetización, nivel primaria o secundaria, personas educandas que presentan y que aprueban exámenes, así como personas educandas que solicitan y obtienen certificado. Incluso, en alineación al Modelo de Evaluación Institucional (MEI) del INEA, durante el ejercicio 2025 se reportaba información desagregada por grupo prioritario, sin embargo, no existen indicadores de nivel Propósito y Componente para medir la reducción de brechas y en el Reporte de Avance de los indicadores tampoco se muestra la información desagregada por sexo.

V.3 Síntesis del análisis de género

El Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, presenta un nivel de madurez y transversalización de la perspectiva de género Alto (87.5 por ciento) debido una sólida equidad normativa y la implementación de acciones afirmativas a lo largo de todos los procesos operativos relacionados con el programa, desde la planeación hasta el monitoreo, identificando oportunidades de mejora en la documentación de dichas acciones para seguir fortaleciendo el diseño del programa y la ejecución bajo criterios de perspectiva de género.

El Programa Presupuestario es un ejemplo de la evolución del proceso de transversalización de la perspectiva de género, toda vez que, en ejercicios fiscales anteriores, se inició desagregando la información por sexo, en algún momento se llegaron a establecer cuotas de género, posteriormente la información se encontraba desglosada por sexo y por grupo prioritario, de modo que hoy prevalece un criterio de acceso en igualdad de condiciones, así como una mayor sensibilización sobre las necesidades de las mujeres. Hoy, la mayoría de las personas educandas son mujeres, al igual que en el caso de las personas voluntarias que se integran para apoyar los procesos de atención educativa.

Finalmente, las recomendaciones están orientadas a fortalecer la estrategia de transversalización de la perspectiva de género, para integrar, de forma equitativa, las necesidades y experiencias tanto de mujeres como de hombres, en el diseño, ejecución y evaluación de todas las

políticas, programas y prácticas institucionales, para transformar las estructuras de desigualdad.

V.4 Recomendaciones en materia de género

Para mitigar las brechas identificadas y fortalecer la igualdad sustantiva en la operación del programa, se emiten las siguientes recomendaciones:

R9. Documentar el análisis de brechas por sexo

Ampliar el Diagnóstico del Programa Presupuestario, considerando no sólo la desagregación de la información estadística por sexo, sino incluyendo un análisis sobre las brechas existentes en materia de rezago educativo, a fin de caracterizar a la población objetivo en materia de género e identificar necesidades especiales de atención.

Asimismo, se deberá analizar la viabilidad de mantener la misma proporción de población potencial desagregada por sexo, como meta de población objetivo a atender.

R10. Incluir la desagregación por sexo en los indicadores de la MIR

Desagregar la información del avance de los indicadores de la MIR por sexo, señalando de manera explícita la información en el Reporte de Avance Trimestral que se captura en el SIPPRES.

R11. Aplicar una encuesta diagnóstica de perspectiva de género

Es ampliamente recomendable, contar con información actualizada sobre la experiencia de las personas educandas, así como de las personas voluntarias, que permita identificar las desigualdades sociales, económicas, de responsabilidades y cargas de trabajo, la prevalencia de

condiciones de exclusión, así como barreras estructurales limitantes que no les permiten superar la situación de rezago educativo. La encuesta no deberá ser limitativa a mujeres, sino deberá incorporar también la perspectiva de los hombres, pues también enfrentan restricciones que debe ser visibilizadas.

R12. Documentar acciones afirmativas de equidad de género

Establecer políticas, protocolos, criterios y procedimientos que reflejen las acciones afirmativas implementadas en materia de equidad de género, así como las buenas prácticas desarrolladas en el IEEJA, tales como el uso de lenguaje inclusivo en los procesos de difusión, códigos de conducta, protocolos de actuación en caso de acoso o violencia, criterios para gestionar la flexibilidad de horarios, la identificación de personas educandas que requieren atención con perspectiva de género, entre otras.

La documentación de acciones debe ir acompañada invariablemente de la formación y/o sensibilización hacia las personas que intervienen directa e indirectamente en la prestación de servicios educativos, de modo que se homologuen criterios de actuación en todos los niveles.

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 **12 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 7 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, 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 7. Recomendaciones.

Hallazgos	Recomendaciones	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
1. Inconsistencias en el planteamiento del problema, al formularlo como carencia.	R1. Redefinir el problema central, para señalar la situación negativa que puede ser revertida, evitando ser redactada como carencia de un bien o servicio.	Normativa / Metodológica	Media	Dirección de Planeación y Evaluación	No aplica
2. Débil identificación de factores causales del problema e inconstancias técnicas en la redacción. Se omitió considerar la causa que dio origen a la creación de las Reglas de Operación del Programa.	R2. Revisar la relación causal del problema a atender, a fin de identificar todas las causas directas e indirectas del problema planteado.	Normativa / Metodológica - Técnica	Alta	Dirección de Planeación y Evaluación	Permite identificar posibles diferencias causales del rezago entre hombres y mujeres
3. Carencia de una estrategia de cobertura de mediano y largo plazo.	R3. Documentar el análisis de la evolución en la atención al problema, para mostrar las brechas de atención y en su caso, las restricciones que en su caso limiten el momento de	Operativa	Media	Dirección de Planeación y Evaluación / Coordinación Regional Operativa	Mantiene visibles las proporciones de mujeres y hombres atendidos a lo largo del tiempo.

	convergencia de ambas poblaciones.				
4. Inconsistencia en la correspondencia de Árbol de problemas a Árbol de Objetivos y MIR.	R4. Fortalecer la alineación metodológica entre el árbol de problemas, árbol de objetivos y la MIR, para asegurar una adecuada correspondencia de sus elementos.	Normativa / Técnica	Media	Dirección de Planeación y Evaluación	No aplica
5. Deficiencias en rigor metodológico y sintaxis del Resumen Narrativo de nivel Fin y Componente.	R5. Mejorar la redacción del Resumen Narrativo de objetivos de la MIR, para asegurar el cumplimiento de la sintaxis y rigor metodológico para cada Nivel.	Normativa / Técnica	Media	Dirección de Planeación y Evaluación	El uso de lenguaje incluyente fortalece el enfoque de género
6. Inconsistencia en el cumplimiento de los criterios CREMA de algunos indicadores de la MIR.	R6. Asegurar la calidad técnica de los indicadores establecidos en la MIR, revisando la correspondencia con el factor relevante y disponibilidad de medios de verificación.	Normativa / Técnica	Media	Dirección de Planeación y Evaluación	No aplica
7. No se encuentran documentados los procedimientos de micro planeación y seguimiento a PVS.	R7. Actualizar el Manual de Procedimientos del IEEJA para documentar dos de los procedimientos operativos relevantes.	Normativa	Alta	Coordinación Regional Operativa	La memoria escrita evita que los logros de igualdad se pierdan cuando

					cambian los equipos de trabajo.
8. Existe alta rotación anual y dependencia de PVS para brindar los servicios educativos, lo que puede impactar en la operación.	R8. Fortalecer los procesos de capacitación al personal operativo	Operativo	Media	Dirección de Servicios Educativos	Contribuye a garantizar la equidad y evitar sesgos.
9. No cuenta con un diagnóstico en el que se visibilicen las brechas de género y las acciones realizadas para reducirlas.	R9. Documentar el análisis de brechas por sexo.	Normativa	Alta	Dirección de Planeación y Evaluación / Coordinación Regional Operativa	Visibiliza realidades distintas entre hombres y mujeres.
10. En la MIR no existen indicadores explícitos que atiendan brechas y en los reportes no se menciona el resultado desagregado por sexo.	R10. Incluir la desagregación por sexo en los indicadores de la MIR.	Normativa	Media	Dirección de Planeación y Evaluación	Contribuye a identificar brechas de desigualdad y evaluar el impacto de las políticas públicas.
11. No cuenta con evidencia de que se atienden de manera efectiva las brechas detectadas de	R11. Aplicar una encuesta diagnóstica de perspectiva de género.	Operativa	Baja	Dirección de Planeación y Evaluación / Coordinación Regional Operativa	Permite comprobar si el Programa produce sesgos.

forma empírica.					
12. Aun cuando implementan acciones afirmativas de perspectiva de género, no se encuentran documentadas.	R12. Documentar acciones afirmativas de equidad de género.	Normativa / Operativa	Alta	Coordinación Regional Operativa	Integra la perspectiva de igualdad en las políticas, programas y acciones.

Fuente: Elaboración propia.

Derivado del análisis **al diseño, la operatividad y la perspectiva de género** del Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo, se emitieron **12 recomendaciones**: seis derivadas del análisis del diseño del Programa Presupuestario, dos de la Identificación y análisis de procesos y cuatro de la Matriz de Análisis de Género. Estas propuestas tienen como propósito fundamental atender las áreas de mejora del desempeño de la intervención gubernamental. Cada una de estas directrices fue estructurada garantizando su estricto apego a los **seis** criterios de calidad exigidos por los Términos de Referencia (relevancia, viabilidad, claridad, pertinencia, enfoque a resultados y perspectiva de género) tal como se detalla a continuación:

La recomendación **uno**, relativa a redefinir el problema central, evitando formularlo como carencia de un bien o servicio, muestra **relevancia** porque corrige la falla de origen de toda la cadena de planeación, un problema mal planteado invalida la lógica del Fin, el

Propósito y los Componentes de la MIR, por lo que su atención es sustantiva. Es **viable** porque su implementación no requiere presupuesto adicional, solo trabajo técnico de la Dirección de Planeación y Evaluación del IEEJA, pues existe una propuesta de redacción lista para su adopción en el próximo ciclo de actualización de la MIR. Muestra **claridad** porque define con precisión el texto a adoptar: *"La población de 15 años y más en el Estado de Quintana Roo permanece en situación de rezago educativo"* y el actor responsable de su formalización es el área de Planeación del IEEJA, en coordinación con SEFIPLAN. Asimismo, es **pertinente** con la realidad operativa, reconoce que el problema actual, centrado únicamente en el *"insuficiente acceso a la educación formal"*, excluye causas reales observadas en campo, como la participación de personas voluntarias. Muestra **enfoque a resultados** debido a que, al corregir el problema central, se ordena la cadena causal completa, lo que permite que los indicadores de la MIR midan efectivamente el avance hacia el Fin y el Propósito del Programa. Su **perspectiva de género**, no aplica directamente.

La recomendación **dos**, relativa a revisar la relación causal del problema, muestra **relevancia** porque atiende la debilidad más grave detectada en el diseño, la omisión de la causa que da origen a las Reglas de Operación en materia de Personas Voluntarias con Subsidio, sin la cual el Programa carece de sustento causal completo. Muestra **viabilidad** porque se apoya en evidencia ya disponible y en un análisis propuesto por el equipo evaluador, por lo que su implementación es de bajo costo y corto plazo. De igual forma muestra **claridad**, porque propone explícitamente

el árbol de causas a adoptar, al mismo tiempo que es **pertinente** debido a que refleja la realidad operativa observada en las entrevistas, donde se identificó el riesgo de discontinuidad y rotación de las PVS como un factor determinante para la prestación del servicio. En este sentido, al delimitar correctamente las causas, se fortalece la capacidad del Programa para monitorear los factores que inciden en el cumplimiento de metas, es decir, el **enfoque a resultados**. De igual forma, al delimitar con precisión a la población afectada y evitar sesgos en la redacción, se sientan las bases para identificar, de manera diferenciada entre mujeres y hombres, las causas del rezago, incidiendo en un futuro en la **perspectiva de género**.

La recomendación **tres**, se refiere a documentar el análisis de la evolución de la población objetivo y las brechas de cobertura de mediano y largo plazo, es **relevante** porque atiende a un vacío sustantivo: la ausencia de una estrategia de cobertura documentada, indispensable para un Programa cuya población potencial supera ampliamente a su población objetivo. Es **viable** debido a que la información necesaria ya existe en fuentes oficiales (estimaciones del INEA y reportes del SIPPRES), por lo que la recomendación implica esencialmente un ejercicio de sistematización documental, sin costo presupuestal relevante. De igual forma muestra **claridad**, porque especifica la acción y el responsable, con un producto identificable. Esta recomendación es pertinente operativamente, porque responde a la brecha real entre población potencial y objetivo, evitando que el Programa opere sin un horizonte de convergencia definido. Su **enfoque a resultados es claro**, debido a que permite planificar metas de cobertura de mediano y largo plazo con

mayor precisión, fortaleciendo la vinculación entre la planeación estratégica y el cumplimiento de indicadores. En relación a la **perspectiva de género**, al documentar la evolución con series desagregadas por sexo, mantiene visibles las proporciones de mujeres y hombres atendidos a lo largo del tiempo, insumo necesario para las recomendaciones de género.

La recomendación **cuatro**, también es metodológica y se refiere a fortalecer la alineación entre el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la MIR. Es **relevante** debido a que la MIR omite incorporar elementos estratégicos de la problemática, asimismo, es **viable** porque es un trabajo técnico interno que puede ejecutarse en el mismo ejercicio de actualización de la MIR. Es **clara**, pues define la acción concreta e incluye una propuesta específica, además mostrar **pertinencia** con la realidad operativa, pues reconoce, con base en la evidencia documental, que algunas actividades actuales presentan una vinculación solo parcial con las causas indirectas identificadas. Su **enfoque a resultados** permite garantizar que la MIR refleje de manera integral lo que el Programa efectivamente ejecuta, y el **enfoque de género** no aplica directamente, aunque puede reflejarse en la cadena causal y en la MIR.

La recomendación **cinco**, relativa a mejorar la redacción del Resumen Narrativo de objetivos de la MIR, es relevante debido a que busca corregir un incumplimiento de sintaxis metodológica que dificulta identificar con claridad la contribución del Programa al objetivo superior; es **viable** porque se trata de un ejercicio de redacción técnica, es **clara** porque ofrece una redacción a incorporar por parte de la Dirección de Planeación y Evaluación. Asimismo, es **pertinente** con la realidad

operativa al alinear el lenguaje técnico de la MIR con la operación real y busca facilitar que el personal operativo comprenda con precisión qué debe entregar y qué resultado se espera, con lo que se cumple el **enfoque a resultados**. La redacción propuesta mantiene el lenguaje incluyente ya utilizado en la operación consolidando la **perspectiva de género** en el nivel estratégico del diseño.

La recomendación **seis**, relativa a la calidad técnica de los indicadores de la MIR conforme a los criterios CREMA, es **relevante**, porque atiende el hallazgo de que algunos indicadores no miden adecuadamente el factor relevante de los objetivos que buscan valorar, lo que compromete la utilidad del sistema de monitoreo; muestra **viabilidad**, pues la revisión CREMA se apoya en fuentes de información ya generadas por el propio IEEJA; es **clara**, pues especifica la acción y sugiere una mejora puntual a implementar por parte de la Dirección de Planeación y Evaluación. Asimismo, tiene **pertinencia** con la realidad operativa, pues se basa en información administrativa real generada de manera periódica y su **enfoque a resultados** se relaciona directamente con la capacidad de monitoreo y evaluación del desempeño del programa. Esta recomendación constituye el prerrequisito técnico para la recomendación de género relativa a la desagregación por sexo los indicadores de la MIR, atendiendo a la **perspectiva de género**.

La recomendación **siete**, derivada del análisis de procesos, se refiere actualizar y mejorar el Manual de Procedimientos del IEEJA, para incluir los procedimientos de micro planeación y seguimiento a apoyos económicos de las PVS, es **relevante**, pues aborda la principal debilidad

operativa de falta de documentación de subprocesos críticos; es **viable**, pues se puede realizar con recursos internos, aunque demanda tiempo institucional para su elaboración y validación. Es **clara**, pues define con precisión el contenido mínimo del Manual: tramos de control y responsabilidades, límites de entrada y salida de cada subproceso, tiempos estándar, flujogramas y criterios de decisión, dejando como responsable a la instancia normativa del IEEJA. Asimismo, es **pertinente con la realidad operativa**, pues corresponde a procesos operativos realmente realizados, y se **enfoca a resultados**, pues reduce el riesgo de omisión de actividades relevantes para la operación. Finalmente, al formalizar por escrito la operación, permite institucionalizar las acciones afirmativas ya aplicadas de manera informal, fortaleciendo la **perspectiva de género**.

La recomendación **ocho** relativa a fortalecer los procesos de capacitación continua al personal operativo y a las PVS de nuevo ingreso, es de **relevancia**, pues atiende un riesgo que puede afectar la operación; es **viable** porque se apoya en la estructura ya existente la Dirección de Servicios Académicos y las Coordinaciones de Zona, aunque requiere destinar tiempo y logística para su ejecución. Es **clara**, pues identifica con precisión a la población objetivo de la capacitación, así como **pertinente con la realidad operativa**, pues responde a un cambio normativo real y verificable que ya ocurrió en el Ejercicio Fiscal 2026, en donde se sustituyeron las Reglas de Operación por Lineamientos, alineados al enfoque de la Nueva Escuela Mexicana. En este sentido, tiene **enfoque a resultados**, pues asegura la homogeneidad y calidad del servicio

educativo en todo el territorio estatal, condición necesaria para sostener el cumplimiento de metas de atención. La **perspectiva de género** se manifiesta al incorporar de manera explícita contenidos de sensibilización en materia de equidad, fortaleciendo la transversalización en todos los niveles operativos.

La recomendación **nueve**, atiende a los resultados de la matriz de análisis de género y se refiere a documentar el análisis de brechas por sexo en el Diagnóstico del Programa Presupuestario, resultando de **relevancia**, por la importancia de contar con un Diagnóstico con análisis de las brechas de género a atender. Es **viable**, pues la información de base ya existe en el SASA y en los reportes del INEA; la recomendación implica un ejercicio de análisis técnico adicional, factible con el personal actual de la Dirección de Planeación y Evaluación, sin presupuesto adicional relevante. Es **clara**, pues define con precisión la acción y su responsable. La **pertinencia** con la realidad operativa se observa al considerar la composición real y cambiante de la población atendida y de las PVS. A partir del análisis de brechas, su **enfoque a resultados**, permite establecer metas explícitas orientadas al cierre de brechas. Finalmente, es la recomendación con mayor impacto en la **perspectiva de género**, pues transforma datos ya desagregados en un análisis explícito de brechas, condición previa para orientar acciones afirmativas focalizadas.

La recomendación **diez** se refiere a la desagregación por sexo en los indicadores de la MIR; cobra **relevancia** debido a que la metodología señala que deben existir indicadores a nivel Componente o Propósito que midan la reducción de brechas entre mujeres y hombres. Es **viable** en el

corto plazo porque la fuente de información (SASA) ya genera los datos desagregados por sexo, únicamente se requiere ajustar el formato de captura del Reporte de Avance Trimestral en el SIPPRES. Es **clara**, toda vez que especifica con precisión la acción a realizar y el área responsable. Se confirma su **pertinencia** con la realidad operativa, pues se apoya en una fuente de información ya validada y utilizada operativamente por el Programa, evitando duplicar esfuerzos de captura. Al monitorear de manera directa las metas desagregando la información entre mujeres y hombres, se confirma su **enfoque a resultados**, fortaleciendo la **perspectiva de género**, convirtiéndose en una acción nuclear de transversalización de género en los instrumentos de planeación y rendición de cuentas.

La recomendación **once** es una acción proactiva que sugiere la aplicación de una encuesta diagnóstica de perspectiva de género a personas educandas y Personas Voluntarias con Subsidio. Es **relevante** porque permitirá contar con retroalimentación sobre la efectividad de las acciones afirmativas ya implementadas por el IEEJA. Si bien requiere de recursos adicionales para el diseño del instrumento, aplicación y procesamiento, es factible apoyarse en la estructura operativa actual. Resulta clara, pues define con precisión la población objetivo del instrumento y su propósito, sugiriendo el área responsable del IEEJA, que puede apoyarse también de la coordinación con la Secretaría de las Mujeres. Es **pertinente con la realidad operativa** pues no existe un instrumento diagnóstico específico de perspectiva de género en la operación actual del Programa. Su **enfoque a resultados** es debido a que

genera evidencia empírica directa para ajustar las acciones afirmativas y, se convierte en el instrumento con mayor potencial para captar cargas de cuidado, asimetrías de tiempo y barreras estructurales no visibles en los datos administrativos, incorporando también la experiencia de los hombres, fortaleciendo la **perspectiva de género**.

La recomendación **doce** consiste en documentar las acciones afirmativas de equidad de género ya implementadas en el IEEJA, resultando **relevante** para atender la ausencia de documentación formal de buenas prácticas que actualmente operan de manera informal; muestra **viabilidad** porque se basa en prácticas ya vigentes, su costo principal es el tiempo institucional requerido para sistematizarlas y para la formación y sensibilización del personal que debe acompañarlas. Es **clara**, pues especifica el contenido esperado y al responsable de su ejecución. Es **pertinente con la realidad operativa**, toda vez que recoge prácticas reales observadas en campo; se **enfoca a resultados** pues asegura la sostenibilidad y homologación de los criterios de atención en todos los niveles, lo que fortalece la calidad y consistencia del servicio y tiene el mayor alcance transformador en materia de **perspectiva de género**, pues convierte prácticas discrecionales en una política institucional formal, condición necesaria para garantizar su continuidad en el tiempo.

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 el entorno interno y externo del **Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo**, cuyos resultados consolidados se desglosan en el Cuadro 8. Mediante esta matriz, se ofrece un diagnóstico de la situación actual del Programa, que facilitará identificar líneas de acción que potencien las capacidades institucionales frente al entorno, mitiguen vulnerabilidades y orienten la toma de decisiones para el fortalecimiento del programa.

Las cuatro dimensiones estratégicas que reflejan la realidad operativa del Programa se refieren, en el ámbito interno, a las Fortalezas normativas y de alineación estratégica; las Debilidades metodológicas, de gestión y 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 8. Matriz del Análisis FODA.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación para la evaluación de procesos	Consideración de género
Fortaleza	Alineación estratégica	El Programa contribuye claramente al logro de los objetivos ODS's, del PND, PED 2023-2027 y el Programa Sectorial de Educación.	Legitima la intervención frente a instancias de fiscalización y facilita el acceso a fuentes de financiamiento federal (FAETA, Ramo 11), asegurando continuidad programática al estar anclada a instrumentos de planeación de mediano plazo	El anclaje a los ODS 4 y 5 posiciona el cierre de brechas educativas entre mujeres y hombres como objetivo explícito del Programa, aunque este vínculo normativo aún no se traduce en metas específicas de reducción de brechas dentro de la MIR.
Fortaleza	Metas claras de atención	Delimitación clara de metas de atención de población potencial y objetivo, con base en información estadística externa.	Facilita la focalización de recursos humanos, materiales y financieros hacia zonas y niveles educativos prioritarios, y permite el monitoreo trimestral del avance mediante SASA y SIPPRES.	Contar con metas desagregadas por sexo desde el diagnóstico, habilita el seguimiento de atención a mujeres (51%), consistente con su peso en la población potencial en rezago (53%); base útil, aunque aún no explotada, para el análisis de brechas.
Fortaleza	Procesos operativos	Procesos sustentados	Reduce el riesgo de	El uso de un sistema único

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación para la evaluación de procesos	Consideración de género
	consolidados	normativamente, apoyados de sistemas de información estandarizados y coordinación institucional efectiva.	discrecionalidad operativa y garantiza continuidad del servicio al existir procedimientos, sistemas y roles institucionalizados en la mayoría de los procesos.	(SASA) que captura la variable sexo en todos los registros administrativos constituye la infraestructura de datos necesaria para institucionalizar el monitoreo de brechas de género, aunque su explotación con ese fin es aún incipiente.
Fortaleza	Transversalización de la perspectiva de género	Uso generalizado de lenguaje incluyente, materiales con enfoque de género y aplicación empírica de acciones afirmativas a favor de las mujeres.	Al tener una perspectiva incluyente, de mujeres y otros grupos vulnerables, permite ampliar la cobertura de los servicios e incrementar la conclusión de niveles educativos entre la población educanda.	La institucionalización de buenas prácticas de atención diferenciada a través de la documentación en un Manual, es la vía para sostenerlas en el tiempo.
Oportunidad	Fuentes estadísticas externas disponibles	Disponibilidad de fuentes estadísticas externas actualizadas del INEA para sustento del diagnóstico y	Fortalece los procesos de planeación y programación de metas, al disponer de evidencia externa	Estas fuentes ya se encuentran desagregadas por sexo, lo que representa una oportunidad de bajo costo para construir un

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación para la evaluación de procesos	Consideración de género
		análisis de la evolución del rezago educativo.	validada que reduce el costo de generación de diagnóstico propio para el Programa.	análisis explícito de brechas de género en el Diagnóstico del Programa.
Oportunidad	Adecuación es normativas	Tránsito de Reglas de Operación a Lineamientos alineados a la Nueva Escuela Mexicana, vigentes a partir del Ejercicio Fiscal 2026.	Ofrece una ventana normativa para incorporar formalmente procedimientos hoy no documentados y fortalecer la capacitación continua del personal operativo.	El proceso de actualización normativa es una oportunidad para incorporar de manera explícita contenidos de sensibilización en materia de equidad de género en la capacitación de asesores y PVS de nuevo ingreso.
Oportunidad	Vinculación interinstitucional	Articulación interinstitucional vigente con diversas dependencias, entidades, sector público y privado, por ejemplo, con la Secretaría de las Mujeres.	Amplía la capacidad de atención territorial sin requerir presupuesto adicional relevante, aprovechando la estructura y presencia institucional de terceros ya coordinados con el IEEJA.	Constituye una plataforma institucional ya disponible para diseñar e implementar la encuesta diagnóstica de perspectiva de género recomendada, sin necesidad de crear nuevas estructuras de coordinación.
Debilidad	Lógica causal endeble	Metodológicamente, existe una lógica causal insuficiente del problema	Genera dispersión de objetivos y dificulta verificar que los	Al no definirse con lógica causal explícita el componente de PVS —figura

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación para la evaluación de procesos	Consideración de género
		público al no considerar el problema que da origen a las Reglas de Operación en materia de Personas Voluntarias con Subsidio (PVS).	bienes y servicios contribuyen efectivamente a la solución del problema, debilitando la justificación técnica de la intervención ante revisiones de la MIR.	mayoritariamente femenina que sostiene la operación—, se invisibiliza su aporte diferencial y se limita la formulación de objetivos e indicadores con enfoque de género.
Debilidad	Deficiencias de sintaxis en la MIR	Deficiencias de sintaxis en el Resumen Narrativo de Fin y Componente de la MIR, e indicadores desagregados por vertiente que generan mediciones inerciales.	Reduce la capacidad de la MIR para reflejar el valor agregado del Programa y complica la rendición de cuentas ante instancias de fiscalización externa.	La MIR no contempla indicadores a nivel de Propósito o Componente que midan explícitamente la reducción de brechas entre mujeres y hombres.
Debilidad	Subprocesos operativos no documentados	Falta de documentación de subprocesos operativos críticos: micro planeación por Coordinación de Zona y validación/seguimiento de apoyos económicos a PVS.	Eleva el riesgo de heterogeneidad en la aplicación de criterios operativos ante la rotación anual de PVS y dificulta la transferencia de conocimiento institucional más allá de la experiencia empírica del	Al no estar documentadas las acciones afirmativas que hoy dependen del criterio de PVS y asesores, existe riesgo de que se pierdan o se apliquen de forma desigual entre las Coordinaciones.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación para la evaluación de procesos	Consideración de género
			personal en turno.	
Amenaza	Dependencia estructural de PVS	Alta dependencia estructural de Personas Voluntarias con Subsidios (PVS) y para brindar los servicios educativos.	Tensiona la suficiencia del insumo humano necesario para los procesos de Distribución y Entrega de apoyos, es decir, los procesos sustantivos del Programa.	Dado que la mayoría de las PVS son mujeres, la insuficiencia de recursos destinados a su apoyo económico puede impactar su permanencia en el Programa, con posibles efectos sobre su carga de cuidado y el tiempo no remunerado que destinan a esta actividad.
Amenaza	Disminución de recursos financieros	Se identificó una reducción del 20% en recursos de los Ramos 11 y 33 frente a un incremento del 12% en las metas de atención para 2025.	La dependencia de recursos federales limita el margen de maniobra estatal para ajustar la operación ante cambios en los criterios o montos definidos a nivel federal, condicionando la sostenibilidad del Programa a decisiones externas al IEEJA.	Cualquier ajuste federal en normatividad o criterios de atención, podría afectar la continuidad de las acciones afirmativas hoy aplicadas de manera informal, si estas no se institucionalizan previamente a nivel estatal.
Amenaza	Desinterés de la	Existe un desinterés	Representa riesgo de	Los factores de carga laboral y de

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación para la evaluación de procesos	Consideración de género
	población objetivo	estructural de la población en rezago educativo por recibir atención, agravado por factores socioeconómicos externos como: migración, carga laboral, dispersión geográfica y estigma social.	incumplimiento de metas de atención pese a una operación internamente adecuada, derivando en cuellos de botella exógenos al control directo del IEEJA.	cuidado impactan de manera diferenciada a las mujeres en rezago educativo, quienes enfrentan restricciones de tiempo para acceder a los servicios, lo que refuerza la necesidad de la encuesta diagnóstica recomendada.

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Conclusiones

La valoración general del funcionamiento operativo del Programa Presupuestario S003 Rezago Educativo permite concluir que sus procesos son, en términos generales, eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos, lo cual se sustenta en un Grado de Consolidación Operativa Muy Alto (86.6 por ciento). Sin embargo, la suficiencia de los procesos enfrenta tensiones derivadas de la reducción del 20 por ciento en los recursos de los Ramos 11 y 33 durante 2025 frente a un incremento del 12 por ciento en las metas de atención, así como de la dependencia estructural de personal voluntario para atender a la población potencial, factores que, de no gestionarse adecuadamente, podrían comprometer la oportunidad y suficiencia de la atención en los próximos ejercicios fiscales.

Entre las principales fortalezas del programa destacan su sólida base normativa, el uso de sistemas de información estandarizados para el control escolar y el seguimiento de apoyos, y una efectiva coordinación institucional y articulación en la totalidad de los procesos del Modelo General de Procesos, siendo el proceso de planeación-programación-presupuestación el mejor consolidado, al constituir el insumo estratégico de todo el ciclo operativo, seguido de los procesos de monitoreo, seguimiento de apoyos y control interno. En contraste, la principal debilidad del programa se origina en su diseño —una lógica causal insuficiente que genera dispersión de objetivos y afecta la construcción de la MIR—, mientras que en el ámbito operativo, la debilidad más relevante

es la falta de documentación de subprocesos críticos vinculados a las Personas Voluntarias con Subsidio, lo que representa un riesgo ante la rotación de este personal y los cambios normativos anuales.

Las propuestas de mayor valor estratégico corresponden a las recomendaciones de prioridad alta: en el diseño, revisar la relación causal del problema y fortalecer la alineación metodológica entre el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la MIR, así como mejorar la redacción del Resumen Narrativo; en la operación, actualizar y publicar el Manual de Procedimientos del IEEJA —incorporando la micro planeación y el seguimiento a los apoyos económicos de las PVS— e institucionalizar la capacitación continua del personal en todos los niveles. El sentido estratégico común de estas recomendaciones es blindar la operación del Programa frente a su alta dependencia de recursos y directrices federales del INEA, mediante la generación de capacidades institucionales propias, documentadas y sostenibles, que no dependan del conocimiento empírico del personal en turno.

En materia de perspectiva de género, los procesos operativos del programa incorporan de manera consistente acciones que reducen barreras de acceso —como horarios flexibles, asesorías a domicilio y alianzas con la Secretaría de las Mujeres— sin que se identifiquen brechas relevantes en la participación entre mujeres y hombres, siendo las mujeres mayoría tanto en la población educanda como entre las personas voluntarias que sostienen la operación. No obstante, persiste la necesidad de documentar formalmente dichas acciones afirmativas y de desagregar

por sexo los indicadores de la MIR a nivel de Propósito y Componente, a fin de transitar de una atención diferenciada implícita, hacia una política institucionalizada con perspectiva de género.

Ficha Técnica

Cuadro 9. 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)	Paola Carrasco Cristina Lucero Ixehuatl González
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos
Nombre de la persona titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Héctor Rosendo Pulido González
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

- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval). (2018). *Manual para la Evaluación de Procesos de los Programas Sociales*. Coneval.
- 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). Entrevistas al Instituto
- Secretaría de Educación de Quintana Roo. Trabajo de campo de la Evaluación de Procesos.
- ILPES-CEPAL. (2015). *Guía metodológica: Diseño y formulación de una matriz de indicadores de desempeño*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos. (2025). *Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa para la Atención Educativa de Jóvenes y Adultos, en Rezago Educativo, en Quintana Roo, para el Ejercicio Fiscal 2025*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.
- 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 Excelencia*. Gobierno Federal.
- Instituto Nacional para la Educación de los Adultos. (2026). *Estimaciones de la población de 15 años y más en rezago educativo al 31 de*

diciembre de cada año, con base en el Censo de Población y Vivienda 2020. Gobierno de México.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2020). *Gobernanza presupuestaria en América Latina: La implementación del presupuesto basado en resultados*. Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública.

Secretaría de Educación de Quintana Roo. (2023). *Programa Sectorial de Educación, Cultura y Deporte para el Bienestar 2023-2027*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Educación Pública. (2025). *Acuerdo número 06/02/25 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Educación para Adultos (INEA) para el ejercicio fiscal 2025*. Diario Oficial de la Federación.

https://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5749264

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2023). *Disposiciones generales para la evaluación de los Programas Presupuestarios de la Administración Pública*. SHCP.

Speroni, C., & Martínez, R. (2021). *Metodología para el análisis de procesos en programas públicos: De la teoría a la caja de herramientas*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Anexos

Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
1. Planeación	1.1. Actualización de la población objetivo	Actualizar diagnóstico integral, para revisar correspondencia de alineación estratégica, definición de problema público y poblaciones de referencia, potencial y objetivo, de acuerdo a datos de INEA.	Sí. Documentado en el <i>Manual de Manejo del SIPPRES</i> , en el formato "MML01 Definición del problema", "Estimación del rezago educativo INEA" y la <i>Entrevista_1_IIIJA-evaluare</i> .
	1.2. Concertación de metas nacionales INEA	Determinar metas de cobertura de acuerdo a prioridades nacionales y alinear propuesta de atención (servicios educativos).	Sí. Documentado en el <i>Manual de Manejo del SIPPRES</i> , en los formatos de <i>Reporte general de integración programática con base en la Metodología de Marco Lógico</i> , "Anuncio Programático Presupuestal del INEA" y <i>Entrevista_1_IIIJA-evaluare</i> .
	1.3. Programación de indicadores y metas anuales	Calendarizar metas e integrar Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), alineada a indicadores nacionales.	Sí. Documentado en el <i>Manual de Manejo del SIPPRES</i> , en el formato en el Anuncio Programático Presupuestal del INEA y <i>Entrevista_1_IIIJA-evaluare (00:28:38)</i> .
	1.4 Distribución de presupuesto federal y estatal	Analizar con áreas operativas piso presupuestal enviado por SEFIPLAN en SIPPRES y Anuncio Programático Presupuestal de INEA, para distribuir presupuesto por Componente.	Sí. Documentado en el <i>Manual de Manejo del SIPPRES</i> , Anuncio Programático Presupuestal del INEA y <i>Entrevista_1_IIIJA-evaluare (00:25:10)</i> .
	1.5 Formalización Convenio INEA	Integrar Programa Anual de Trabajo (PAT) para validación de INEA y formalizar el Anuncio Programático	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
		Presupuestal para llevar a cabo la firma del Convenio y Anexo Técnico con INEA.	para Adultos INEA y <i>Entrevista_1_IEEJA (01:05:14).</i>
	1.6 Publicación de Reglas de Operación estatales	Elaborar las Reglas de Operación para normar los apoyos complementarios que brinda la entidad federativa para atender el rezago educativo: Personas Voluntarias Beneficiarias de Subsidio (PVBS), para su publicación en las Periódico Oficial del Estado.	Sí. Documentado en los <i>Lineamientos de Programación y Presupuestación del Estado de Quintana Roo 2025</i> (artículo 14), Reglas de Operación estatales y <i>Entrevista_1_IEEJA-evaluare (01:05:14).</i>
2. Difusión	2.1. Difusión de convocatoria para nuevas Personas Voluntarias con Subsidio (PVS)	Publicar convocatoria para PVS, 15 días posteriores a la publicación de las Reglas de Operación (RO), en los medios establecidos y difundirla en coordinaciones municipales, redes sociales y a través de comunicación interpersonal.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA y <i>Entrevista_2_IEEJA-evaluare (00:04:02).</i>
	2.2. Difusión de servicios educativos para personas educandas	Difundir permanentemente los servicios educativos ofertados, identificando presupuesto y estrategia de medios (Plazas Comunitarias, folletos, redes sociales perifoneo, caravanas de servicios), con énfasis en grupos de atención prioritaria.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA y <i>Entrevista_2_IEEJA-evaluare (00:32:23).</i>
	2.3. Alianzas estratégicas con sector público y privado	Realizar Alianzas Estratégicas con sectores público, privado y social para ampliar difusión y cobertura de atención educativa.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA y <i>Entrevista_2_IEEJA-evaluare (01:16:46).</i> "

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
3. Solicitud	3.1. Solicitud de Personas Voluntarias con Subsidio (PVS)	Definir logística (espacio físico, responsables, periodos), para recepción de solicitudes de aspirantes a PVS. Se cotejan y validan documentos para identificar cumplimiento, asignando folio e integrando expediente.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA
	3.2. Publicación de 1ª etapa resultados	Publicar en la página oficial del IEEJA, los números de folio de aspirantes a PVS que cumplieron con los requisitos documentales.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA
	3.3. Inscripción de personas educandas en sistema SIGEP	Informar a las personas interesadas sobre las características de los servicios ofertados, modalidades y requisitos. Registrar a las personas en el SIGEP (Sistema de Gestión de Plazas).	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA y <i>Entrevista_2_IEEJA-evaluare (00:27:40).</i>
	3.4. Integración de expedientes de personas educandas	Recabar documentos e integrar expediente de persona interesada (CURP, foto tamaño infantil, solicitud de registro y en su caso, antecedentes escolares o consulta SIGEP).	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA y <i>Entrevista_2_IEEJA-evaluare (00:45:11).</i>
4. Selección de personas beneficiarias	4.1 Entrega de material de estudio a Personas Voluntarias con Subsidio (PVS)	Facilitar material para la formación inicial a la PVS que cumplió con los requisitos documentales.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA
	4.2. Aplicación de examen de formación inicial a PVS	Aplicar el examen de formación inicial (impreso o en línea) y calificar para seleccionar a PVS, de acuerdo a criterios (calificación, nivel de estudios, fecha de registro, criterio IEEJA). Los resultados por folio, son publicados en la página oficial del IEEJA.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	4.3. Integración de padrón de PVS	Incorporar el padrón de PVS (formato, cuenta CLABE, vinculación sistema control escolar).	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA
	4.4. Publicación de resultados de PVS seleccionados	Publicar en la página oficial del IEEJA, los números de folios de PVS seleccionados.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA
	4.5. Registro de personas educandas	Registrar en SASA a todas las personas en situación de rezago interesadas en recibir los servicios educativos, con criterios de inclusión.	Sí. Documentado en la Guía Rápida del Sistema SASA del INEA y <i>Entrevista_2_IEEJA-evaluare (00:14:29)</i> .
5. Producción o generación de Apoyos	5.1. Requerimiento de materiales educativos	Solicitar al INEA materiales impresos y digitales necesarios para el otorgamiento de servicios educativo, de acuerdo a la planeación operativa.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA
	5.2. Resguardo de materiales	Recibir y resguardar en los materiales impresos y digitales necesarios para el otorgamiento de servicios educativo.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA
	5.3. Capacitación a asesores	Capacitar a los asesores para el otorgamiento de servicios educativos y el uso de materiales.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA y <i>Entrevista_2_IEEJA-evaluare (01:14:28)</i> .
6. Distribución de Apoyos	6.1. Micro planeación operativa	Realizar ejercicio de micro planeación por Coordinación de Zona con apoyo de análisis prospectivo para determinar metas por coordinación, nivel y grupo prioritario, definir rutas y estrategias de distribución del servicio.	Parcial: Se lleva a cabo el proceso de manera anual, las áreas utilizan herramientas, sin embargo no se encuentra documentado en un manual operativo. Se refirió en la <i>Entrevista_1_IEEJA-evaluare (00:48:16)</i> .

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	6.2. Requerimiento PVS de continuidad	Identificar , de acuerdo a presupuesto autorizado, cantidad de PVS requeridas para brindar apoyo. Solicitar firma de Formato de Continuidad como PVS y actualizar datos de registro en sistema de control escolar.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA y <i>Entrevista_2_IEEJA-evaluare (00:27:40).</i>
	6.3. Publicar resultados de PVS de continuidad	Publicar en la página oficial la lista de los folios de las PVS seleccionadas por continuidad.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA
7. Entrega de Apoyos	7.1. Evaluación diagnóstica de personas educandas	Aplicar evaluación diagnóstica a personas educandas para ubicar tipo de asesoría de acuerdo a nivel.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA y <i>Entrevista_2_IEEJA-evaluare (02:04:25).</i>
	7.2. Asesoría educativa a personas educandas	Asignar a personas educandas a un círculo de estudio, para control de asesorías nivel inicial, de nivel primaria o secundaria, monitoreando avances en sistema SASA.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA y <i>Entrevista_2_IEEJA (01:34:21).</i>
	7.3. Aplicación de examen a personas educandas	Aplicar exámenes de acreditación del nivel primaria (7) o secundaria (9).	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA y <i>Entrevista_2_IEEJA-evaluare (02:05:30).</i>
	7.4. Certificación de personas educandas	Otorgar certificado que acredite la conclusión de nivel primaria o secundaria.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA y <i>Entrevista_2_IEEJA – evaluare</i>

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	7.5. Entrega de apoyos a Personas Voluntarias con Subsidio (PVS)	Registrar en SASA actividades realizadas por las PVS de acuerdo al reporte mensual de cumplimiento de metas, para identificar monto de apoyo económico que entrega INEA.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA y <i>Entrevista_2_IEEJA-evaluare (01:43:38).</i>
8. Seguimiento a la población atendida	8.1 Avance académico de personas educandas	Verificar avance académico de personas educandas y dar seguimiento al uso de apoyos y satisfacción para retroalimentar la planeación.	Sí. Documentado en el Manual de Procedimientos del IEEJA y <i>Entrevista_2_IEEJA (01:54:10)</i>
9. Control Interno	9.1 Monitoreo de indicadores MIR Estatal y Federal	Realizar el monitoreo trimestral de resultados de indicadores de la MIR estatal y registra avances en SIPRESS.	Sí. Documentado en las Reglas de Operación del Programa de Educación para Adultos INEA, en los Lineamientos de Programación y presupuestación 2025 y en la <i>Entrevista_1_IEEJA-evaluare (01:15:27),</i>
9. Control Interno	9.2 Control presupuestal	Realizar el reporte trimestral de aplicación del recurso y acciones realizadas (Avance físico financiero) y reportar en sistema.	Sí. Evidencia: <i>"01_RO_INEA_2025.pdf", Entrevista_1_IEEJA (00:57:21).</i>
	9.3 Evaluación	Participar en ejercicios de evaluación interna y externa, atendiendo las recomendaciones de mejora realizadas (ASM).	Sí. Evidencia: <i>"01_RO_INEA_2025.pdf", "Entrevista_1_IEEJA"</i>
	9.4 Medición de la satisfacción ciudadana	Aplicar encuestas de satisfacción ciudadana sobre servicios educativos.	Sí. Evidencia: <i>"01_RO_INEA_2025.pdf", Entrevista_1_IEEJA (00:57:21).</i>

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	9.5 Quejas y denuncias	Habilitar mecanismos, buzones y medios para recibir quejas y denuncias ciudadanas.	Sí. Evidencia: "01_RO_INEA_2025.pdf", "Entrevista_1_IEEJA"
	9.6 Sesiones de Comité de Control Interno (COCODI)	Integrar reporte trimestral de avance de metas, riesgos y problemáticas, para ser analizadas en sesiones del COCODI.	Sí. Evidencia: Entrevista_1_IEEJA (01:16:54).

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa.

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
1. Descripción de componentes e involucrados: ¿Se encuentra definida la secuencia de actividades, componentes y actores responsables del proceso?	Todos los procesos del MCP	Sí. El Programa cuenta con una base normativa suficiente que define de manera general las actividades, responsabilidades y procedimientos para su operación. Asimismo, dispone de manuales y documentos institucionales que orientan la atención a las personas educandas y regulan diversos procesos operativos.
2. Consistencia con indicadores: ¿Existe una consistencia clara entre la operación real del proceso y los indicadores de gestión de la MIR?	Planeación, Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, control interno	Sí. Los procesos de planeación, seguimiento y control interno mantienen una adecuada correspondencia con los indicadores nacionales relacionados con la reducción del rezago educativo. En términos generales, la información de los indicadores responde a los requerimientos de seguimiento y reporte establecidos por el INEA.
3. Límites de los procesos: ¿Se encuentran delimitadas las entradas, salidas y puntos de articulación de este proceso con los precedentes y subsecuentes?	Todos los procesos del MCP	Sí. Los procesos operativos cuentan con una delimitación general establecida en las Reglas de Operación; sin embargo, se identificó la necesidad de fortalecer los manuales internos para documentar con mayor precisión las actividades, responsables y controles, reduciendo riesgos de omisión durante la operación del programa.
4a. Insumo - Tiempo: ¿El tiempo real de ejecución del proceso es el adecuado y se	Solicitud, Producción,	Sí. La ejecución de los procesos se desarrolla conforme a la programación prevista y permite

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
apega a la planificación oficial del programa?	Distribución y Entrega de Apoyos	atender de manera continua la demanda de servicios educativos. No obstante, factores externos como campañas nacionales de alfabetización o acciones de vinculación institucional pueden incrementar la demanda y requerir ajustes operativos para mantener la capacidad de respuesta del programa.
4b. Insumo - Personal: ¿El personal operativo es suficiente en cantidad, cuenta con el perfil técnico idóneo y recibe capacitación continua?	Solicitud, Producción, Distribución y Entrega de Apoyos	Parcial. El IEEJA enfrenta limitaciones en la disponibilidad de personal para atender a toda la población potencial, por lo que la operación depende en gran medida de la participación de Personas Voluntarias con Subsidio (PVS). La existencia de mecanismos de selección, capacitación y continuidad de estas figuras contribuye a mantener la prestación de los servicios educativos y reducir los riesgos asociados a la rotación del personal voluntario.
4c. Insumo - Financiero: ¿Los recursos financieros asignados al proceso son suficientes, oportunos y se ejercen con transparencia?	Producción, Distribución y Entrega de Apoyos	Parcial. La operación financiera del Programa depende principalmente de recursos federales, cuya disponibilidad determina la planeación y ejecución de las actividades. Aunque para 2025 se registró una disminución presupuestal respecto al ejercicio anterior, el programa mantiene metas de atención más ambiciosas, lo que representa un reto importante para la eficiencia operativa y el cumplimiento de objetivos.

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
4d. Insumo - Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura física y el equipamiento tecnológico adecuado para operar el proceso sin contratiempos?	Solicitud, Producción, Distribución y Entrega de Apoyos	Sí. El programa dispone de una infraestructura territorial integrada por Coordinaciones de Zona, Plazas Comunitarias y una plataforma educativa en línea, lo que facilita la prestación de servicios tanto presenciales como a distancia y amplía las alternativas de atención para las personas en situación de rezago educativo.
5. Articulación de productos: ¿Las salidas o productos de este proceso sirven directamente como insumos funcionales para el proceso subsecuente (evitando cuellos de botella)?	Todos los procesos del MCP	Sí. Los procesos presentan una adecuada integración desde la planeación hasta el seguimiento y control, permitiendo que las diferentes etapas del servicio educativo mantengan una secuencia lógica y contribuyan al cumplimiento del propósito del Programa mediante mecanismos permanentes de retroalimentación y mejora operativa.
6. Sistemas de Información: ¿Los sistemas de información del proceso funcionan como fuentes de monitoreo eficientes y están integrados de manera centralizada?	Todos los procesos del MCP	Sí. El Sistema Automatizado de Seguimiento y Acreditación (SASA) constituye la principal herramienta para la administración y seguimiento de las personas educandas y de las Personas Voluntarias con Subsidio. Aunque su funcionamiento es adecuado para el control escolar y operativo, se identificó la conveniencia de fortalecer las políticas relacionadas con la seguridad y respaldo de la información.
7. Coordinación Institucional: ¿Existe una coordinación formal y efectiva entre los actores,	Todos los procesos del MCP	Sí. La coordinación entre el IEEJA, los municipios, el INEA y diversos actores públicos y privados favorece la difusión de

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
dependencias o niveles de gobierno involucrados?		los servicios, la disponibilidad de espacios y el fortalecimiento de alianzas estratégicas, contribuyendo al cumplimiento de las metas y a una mayor cobertura de atención.
8. Pertinencia territorial: ¿El proceso es pertinente y responde adecuadamente al contexto socioeconómico y territorial en el que opera?	Todos los procesos del MGP	Sí. La operación del Programa muestra capacidad para adaptarse a las condiciones demográficas y socioeconómicas del estado mediante estrategias de atención territorial y modalidades presenciales y a distancia, sin embargo, persisten desafíos asociados con la dispersión geográfica y difícil acceso a algunas comunidades.
9. Importancia estratégica: ¿El proceso cuenta con un valor o peso estratégico crítico para el cumplimiento del Propósito de la MIR?	Todos los procesos del MGP	Sí. El Programa es un instrumento fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la política pública de reducción del rezago educativo, sin embargo, se reitera la recomendación de fortalecer su diseño causal para incorporar de manera explícita procesos relacionados con la gestión y seguimiento de las Personas Voluntarias con Subsidio, mejorando así la representación de la operación en la MIR.
10. Satisfacción de personas beneficiarias: ¿El programa cuenta con mecanismos vigentes y sistemáticos para evaluar la satisfacción de la población beneficiaria respecto a este proceso?	Solicitud, distribución y entrega de apoyos, seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, control interno	Sí. Se cuenta con mecanismos formales para medir la satisfacción de las personas educandas, cuyos resultados reflejan una valoración favorable de los servicios recibidos. Asimismo, cuenta con procedimientos institucionales para la atención de quejas, denuncias y participación

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
		ciudadana, lo que contribuye a fortalecer la transparencia y la mejora continua.
11. Cuellos de botella: ¿Se identifican obstáculos logísticos, estructurales o cuellos de botella que limiten la fluidez en la operación del proceso?	Todos los procesos del MGP	Parcial. Los principales obstáculos para la operación del Programa provienen de factores externos a su control, como la movilidad de la población, las condiciones laborales de las personas beneficiarias, la dispersión territorial, las dificultades de acceso y algunas barreras socioculturales que limitan la incorporación y permanencia en los servicios educativos.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa.

Elemento de consolidación	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
1. Normatividad: Existen documentos vigentes (manuales, lineamientos, reglas) que normen formalmente el proceso.	Suficiente / Pertinente	4	Si bien el IEEJA cuenta con un Manual de procedimientos, éste no considera procedimientos relevantes como la micro planeación para la asignación de metas por Coordinación de Zona, o el seguimiento al desempeño de PVS para la entrega de apoyos económicos.
2. Conocimiento: Los operadores del programa conocen de manera integral las normas y procesos documentados.	Suficiente	4	Debido a que las Reglas de Operación son actualizadas cada año, existe el riesgo potencial de desconocimiento por parte del personal operativo y afectación a la prestación del servicio.
3. Estandarización: Los procesos se encuentran estandarizados y son aplicados de manera homogénea por todas las instancias ejecutoras.	Eficiente	4	El apoyo por parte de nuevas PVS cada año, conlleva el riesgo de aplicar criterios heterogéneos o discrecionales, comprometiendo la homologación de procesos.
4. Monitoreo: Se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión que retroalimenta de forma sistemática a los operadores.	Oportuno / Pertinente	5	El SASA es el sistema principal utilizado para generar la estadística que sirve de base para realizar el monitoreo de los indicadores relevantes. Permite consultas diarias, sin embargo, el procesamiento de la información es responsabilidad única de la Dirección de Planeación y Seguimiento Operativo.

Elemento de consolidación	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
5. Medios de Verificación: Se identifican áreas de mejora continua en los medios de verificación de los indicadores de la MIR.	Suficiente / Pertinente	4	Los medios de verificación oficiales establecidos en las fichas de indicadores y referidas en el reporte de avance programático cumplen con su publicación. Para cada Componente se desagrega la información por nivel educativo.
6. Mejora Continua: Existen mecanismos formales para la implementación sistemática de mejoras operativas.	Oportuna / Pertinente	5	El Informe de Autoevaluación Institucional es el mecanismo de mejora continua institucionalizado en el IEEJA, el cual expone la postura ante hallazgos de evaluaciones externas y auditorías.
TOTAL		26	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Matriz de análisis de género.

MGP	Pregunta de Género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
1. Planeación	Pregunta Base: ¿El programa considera brechas de género en su diagnóstico?	Parcial	Variable: Sexo (Sí) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: El diagnóstico identifica la población potencial por sexo y establece la meta de población objetivo desagregada por sexo. De manera histórica se han atendido más mujeres. Recomendación: Documentar el análisis de brechas por sexo para identificar barreras o limitantes en el acceso a los servicios educativos
	Pregunta Adicional: Dentro de los grupos prioritarios a atender, ¿identifican las diferencias de género, por ejemplo, mujeres indígenas, mujeres privadas de la libertad, etc.?	Parcial	Variable: Sexo (Sí) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: En las Reglas de Operación se declara explícitamente el acceso igualitario entre hombres y mujeres. Recomendación: Mantener, en lo posible, la proporción de atención a mujeres (51% de la meta), consistente con la situación de la población potencial en rezago (53%) o en su caso, argumentar el criterio de proyección.

MGP	Pregunta de Género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
2. Difusión	Pregunta Base: ¿La difusión llega de igual forma a mujeres y hombres?	Sí	Variable: Sexo / Territorio (Sí) Fuente: Documentos (Sí) Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Las personas entrevistadas señalaron que utilizan la estrategia de recorridos para invitar a las mujeres interesadas, además de utilizar materiales gráficos con presencia de mujeres que difunden en redes sociales oficiales. Recomendación: Documentar su estrategia de difusión, a fin de asegurar que su aplicación no depende sólo del personal a cargo.
	Pregunta Adicional: ¿De qué manera se aseguran que la comunicación se adapta a las mujeres en situación de rezago educativo o que no tienen acceso a redes sociales y medios institucionales?	Sí	Variable: Sexo / Territorio (Sí) Fuente: Documentos (Sí) Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Además de la comunicación personal, se han diseñado materiales en lenguas originarias y se realiza la difusión en eventos institucionales que integran otros servicios como jornadas o audiencias. Recomendación: Documentar su estrategia de difusión, a fin de asegurar que su aplicación no depende sólo del personal a cargo.

MGP	Pregunta de Género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
3. Solicitud	Pregunta Base: ¿Los requisitos limitan el acceso de mujeres?	Sí	Variable: Tiempo / Cuidados (Sí) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Los requisitos son mínimos para realizar el registro y son fáciles de obtener, no obstante, apoyan a las personas educandas tomando la fotografía, imprimiendo CURP y consultando el sistema de certificados. Recomendación: Fortalecer las acciones realizadas con protocolos documentados para facilitar que las mujeres tengan acceso a los servicios educativos.
	Pregunta Adicional: ¿Qué acciones han implementado para facilitar que las mujeres presenten su solicitud para recibir los servicios del IEEJA?	Sí	Variable: Tiempo / Cuidados (Sí) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Se celebró un convenio con la Secretaría de las Mujeres para acercar los servicios a las mujeres. Asimismo, en comunidades con barreras culturales, se incentiva que las PVS mujeres sean quienes se acercan para generar mayor confianza. La mayor parte de las PVS son mujeres. Recomendación: Implementar protocolos documentados para guiar la atención a las mujeres con barreras de acceso a los servicios.

MGP	Pregunta de Género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
4. Selección de personas beneficiarias	Pregunta Base: ¿Los criterios de selección generan sesgos?	Sí	Variable: Sexo (Sí) Fuente: Documentos (Sí) Entrevistas (Sí)	Hallazgo: No hay una selección de personas beneficiarias, todas las personas en situación de rezago son atendidas y sólo se valora el grado de rezago para ubicarla en el nivel que corresponda. En el caso de convocatoria a PVS, se aplica examen bajo el criterio de igualdad señalado en las Reglas de Operación. Recomendación: No se emite recomendación.
	Pregunta Adicional: ¿han identificado las causas y la cantidad de mujeres que solicitan el servicio y posteriormente no se inscriben?	Sí	Variable: Sexo (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: No se han identificado las causas de deserción de mujeres inscritas, sólo se cuenta con evidencia empírica relacionada con factores estructurales ajenos al IEEJA. Recomendación: Implementar una encuesta para identificar las condiciones o limitantes de las mujeres para acceder a los servicios educativos del IEEJA.

MGP	Pregunta de Género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
5. Producción o generación de apoyos	Pregunta Base: ¿Los bienes o apoyos responden a necesidades diferenciadas?	Sí	Variable: Tipo de apoyo (Sí) Fuente: Documentos (Sí) Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Los materiales educativos generados por el INEA, incorporan la perspectiva de género de modo transversal, para eliminar estereotipos, promover la igualdad y una vida libre de violencia. También hay materiales en lenguas originarias. Recomendación: Promover la formación de los asesores sobre la perspectiva de género y el uso incluyente de materiales educativos.
	Pregunta Adicional: ¿Se consideran actividades educativas diferenciadas para las mujeres?	Parcial	Variable: Tipo de apoyo (Sí) Fuente: Documentos (Sí) Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Las PVS buscan incentivar el aprendizaje a través de actividades adicionales de integración y socialización, sin embargo, depende del perfil e intereses. Recomendación: Promover la formación e intercambio de buenas prácticas de las PVS, para homologar la experiencia en la atención a mujeres en situación de rezago educativo.

MGP	Pregunta de Género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
6. Distribución de apoyos	Pregunta Base: ¿La logística de traslado afecta más a las mujeres?	Sí	Variable: Ubicación (Sí) Fuente: Documentos (Sí) Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Para optimizar los recursos y acercar los servicios del IEEJA a la población, se prioriza la atención en Plazas Comunitarias, sin embargo, las PVS también se acercan a las comunidades a brindar el servicio. Recomendación: Documentar las acciones afirmativas en materia de género, que se han implementado para acercar el servicio a las mujeres.
	Pregunta Adicional: ¿Qué acciones implementan para acercar los servicios a las mujeres de forma equitativa?	Sí	Variable: Ubicación (Sí) Fuente: Documentos (Sí) Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Se han celebrado convenios con empresas para que sus colaboradores participen en los servicios educativos. Los apoyos a PVS se realizan mediante transferencia bancaria. Recomendación: Documentar las acciones que se han implementado para acercar el servicio a las mujeres, midiendo el impacto o resultados para identificar su efectividad.

MGP	Pregunta de Género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
7. Entrega de apoyos	Pregunta Base: ¿Los horarios de entrega dificultan el acceso?	Sí	Variable: Tiempo / Cuidados (Sí) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Las PVS brindan asesorías en el domicilio y en horarios flexibles para las mujeres, permitiendo adaptarse a su ritmo de estudio. Recomendación: No se emite recomendación.
	Pregunta Adicional: ¿qué acciones han implementado para brindar servicios a mujeres que tienen mayor carga de responsabilidades en el hogar?	Sí	Variable: Cuidados (Sí) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: En el marco del convenio con la Secretaría de las Mujeres, se realizan jornadas específicas para acercar los servicios a las mujeres, por ejemplo, aplicación de exámenes. El IEEJA realiza actividades del 8M y Día Naranja, para sensibilización a sus colaboradores. Recomendación: Fortalecer las acciones realizadas con la documentación de protocolos y políticas explícitas sobre la atención a mujeres, para avanzar de acciones afirmativas a acciones transversales.
8. Seguimiento a personas	Pregunta Base: ¿Se monitorea por sexo?	Sí	Variable: Indicadores MIR (Sí) Fuente: Documentos (Sí) Entrevistas (Sí)	Hallazgo: La generación de información estadística interna se desagrega por sexo e incluso por grupo prioritario, sin embargo, no se establece en los reportes de avance de indicadores.

MGP	Pregunta de Género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
				Recomendación: Desagregar por sexo la información contenida en los reportes de avances de indicadores de la MIR, a fin de visibilizar las diferencias de atención de manera institucionalizada.
	Pregunta Adicional: ¿Se utiliza la información desagregada por sexo para implementar mejoras en el siguiente periodo?	Parcial	Variable: Indicadores MIR (Sí) Fuente: Documentos (Parcial) Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Los reportes internos desagregados por sexo, permiten generar análisis con enfoque de género, sin embargo no está documentada la implementación de mejoras con base en dicha información. Recomendación: Documentar el análisis de información desagregada por sexo para establecer estrategias de atención focalizadas.

MGP	Pregunta de Género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y Recomendación Operativa
9. Control interno	Pregunta Base: ¿Los mecanismos para interponer quejas y denuncias son accesibles para las mujeres en zonas vulnerables y permiten identificar casos de discriminación?	Sí	Variable: Brecha digital (Sí) Fuente: Documentos (Parcial) Entrevistas (No)	Hallazgo: Existen diversos canales formales para interponer quejas y denuncias, tanto digitales como presenciales. De manera empírica se acercan a las Coordinaciones de Zona directamente cuando hay alguna duda. Recomendación: Establecer protocolos para atender y proteger a mujeres en situación de vulnerabilidad, asegurando la accesibilidad y no discriminación. Deberá acompañarse de la sensibilización y formación tanto a las personas colaboradoras del IEEJA como a las PVS.

Fuente: Elaboración propia.

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

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria?	Análisis
1. Diagnóstico con Enfoque de Género: El diagnóstico o documento de diseño identifica cuantitativa y cualitativamente las brechas de género específicas del sector que el programa busca reducir.	Sí	El diagnóstico muestra claramente la desagregación por sexo tanto de la población potencial como de la población objetivo, sin embargo, no justifica o argumenta las brechas de género y las acciones específicas que se realizan para atenderlas.
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	A través del uso del SASA se cuenta con información desagregada por sexo, relativa al padrón de personas beneficiarias, tanto personas educandas como de Personas Voluntarias con Subsidio.
3. Acciones Afirmativas u Operación Inclusiva: Existen criterios formales en las Reglas de Operación (ROP) o lineamientos (como puntajes extra, cuotas de género o facilidades de horario) para favorecer el acceso y permanencia de las mujeres.	Sí	En las Reglas de Operación se establece explícitamente el criterio de igualdad de condiciones en todas las acciones del programa. De igual forma, se han implementado diversas acciones afirmativas en beneficio de todas las personas educandas, pero que favorecen el acceso y permanencia de las mujeres, sin embargo, algunas de ellas no se encuentran documentadas.
4. Indicadores de Género en la MIR: Existen indicadores de Propósito o Componente	Parcial	Los medios de verificación e los indicadores (Reportes SASA), contienen información

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria?	Análisis
en la MIR que miden el impacto del programa en la reducción de brechas de género o, al menos, reportan metas desagregadas por sexo.		desagregada por sexo, sin embargo, no existen indicadores de nivel Propósito y Componente para medir la reducción de brechas y en el Reporte de Avance de los indicadores tampoco se muestra la información desagregada por sexo.

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

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 PDE, 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.

I. Planeación

El **proceso de planeación** es la primera fase del proceso administrativo y consiste en establecer objetivos y definir los cursos de acción necesarios para alcanzarlos. Su propósito es anticipar el futuro, optimizar recursos y reducir la incertidumbre.

- Describir paso a paso las actividades que realiza su área (planeación)
- ¿Cómo vinculan su marco normativo con la planeación estratégica y después a la planeación operativa?
- ¿Cuál es el procedimiento interno de planeación para seguir el proceso conducido por SEFIPLAN?
- ¿Cómo se asegura que se utilizan fuentes de información confiables y actualizadas para cuantificar las poblaciones de referencia, potencial y objetivo?
- **¿El programa considera brechas de género en su diagnóstico? ¿cómo?**
- ¿Cómo se establecen las metas?, ¿han establecido el momento de convergencia de población potencial y objetivo?
- ¿En qué documento se establecen las políticas, criterios o lineamientos específicos del IEEJA sobre la planeación de la entrega de los bienes o servicios que otorga, relacionados con el PP (Componentes) - distribución geográfica, necesidades operativas, retroalimentación de evaluaciones, participación ciudadana?
- ¿Desde cuándo existe la vertiente de PVS?, ¿cómo se determina la

meta en función de la fuente de financiamiento (federal / estatal)?

- *¿Existe un programa operativo anual o documento de planeación institucional?*
- *¿Cómo se asignan los recursos humanos, materiales y financieros para cumplir las metas?*
- *¿Qué indicadores utilizan para medir el cumplimiento de los objetivos institucionales?*
- *¿Qué indicadores utilizan para evaluar este proceso?*
- *¿Cuáles son los principales problemas detectados?*
- *¿Qué áreas de mejora han identificado?*
- *¿Qué mejoras se han implementado recientemente?*
- *¿Qué cambios considera necesarios para hacer más eficiente el proceso?*

II. Difusión

El proceso de **difusión** comprende todas las actividades que realiza la institución para informar a la población potencial y objetivo sobre la existencia del programa, sus beneficios, requisitos, plazos, mecanismos de acceso y derechos de los beneficiarios.

- *¿Quién es responsable de coordinar las actividades de difusión?*
- *¿Cómo se da a conocer la oferta educativa de la institución?*
- *¿Qué medios utilizan para difundir convocatorias dirigidas tanto a las personas educandas como a las PVS?*
- *¿Cómo se vincula o determina el presupuesto para la creación de materiales de difusión?*

- ¿Qué dificultades enfrentan para llegar a la población objetivo?, es decir, ¿cómo llegan a comunidades con alto rezago educativo?
- ¿Existe una estrategia diferenciada para poblaciones vulnerables?
- **¿La difusión llega de igual forma a mujeres y hombres?**
- ¿Cómo evalúan la efectividad de las campañas de promoción?
¿Qué indicadores utilizan?
- ¿Se recopila retroalimentación de los beneficiarios respecto a la información recibida? ¿Se realizan encuestas de satisfacción?
- ¿Cuáles son los principales problemas detectados?
- ¿Qué cambios considera necesarios para fortalecer el proceso?
- ¿Existe un procedimiento documentado para realizar la difusión?
- ¿Cómo puede demostrar que la población objetivo conoció oportunamente el programa gracias a las acciones de difusión implementadas? (evidencia con la que se cuenta)
- ¿Qué mejoras se han implementado recientemente? ¿Qué cambios considera necesarios para facilitar la difusión del programa?

III. Solicitud de apoyos

El proceso de **solicitud de apoyos** por parte de las personas beneficiarias comprende todas las actividades que realiza la población objetivo para manifestar su interés, presentar su solicitud y entregar la documentación requerida para acceder a los apoyos o servicios del programa. Representa la puerta de entrada al programa y es fundamental para

garantizar la accesibilidad, transparencia y equidad en el acceso a los beneficios. (Separar entre personas educandas y PVS)

- ¿Existe un procedimiento documentado para la recepción de solicitudes?, ¿Quién es responsable de actualizar los formatos y requisitos?
- ¿Qué normatividad regula este proceso? (Reglas de Operación para PVS)
- ¿La población puede presentar solicitudes sin obstáculos excesivos?
- ¿Los requisitos y procedimientos son comprensibles?
- ¿La documentación solicitada es razonable? Si,
- ¿Los tiempos de recepción son adecuados?
- **¿Los requisitos limitan el acceso a las mujeres?**
- ¿Cuáles son los medios disponibles para presentar solicitudes?
- ¿El trámite es presencial, digital o mixto?
- ¿Cómo se registra cada solicitud recibida?
- ¿Se asigna algún folio o identificador único?
- ¿Cómo se controla el ingreso de solicitudes?
- ¿Cómo verifican que la documentación esté completa?
- ¿Existe una lista de verificación para integrar expedientes?
- ¿Qué sucede cuando faltan documentos?
- ¿Se otorga algún plazo para subsanar información?
- ¿Se utiliza algún sistema informático para registrar solicitudes?
- ¿Los solicitantes conocen el estado de su trámite?
- ¿Cómo se resguarda la información de los solicitantes?

- ¿Qué controles existen para evitar duplicidades?, ¿Cómo se verifica la calidad de los datos capturados?
- ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan los solicitantes?
- ¿Existen grupos de población que presentan mayores barreras para realizar el trámite?
- ¿Cómo se verifica que los expedientes se integran correctamente?
- ¿Qué mecanismos existen para resolver dudas?
- ¿Cuánto tiempo transcurre desde que una persona solicita el apoyo hasta que su expediente queda completo?

IV. Selección de personas beneficiarias

El proceso de **selección de personas beneficiarias** comprende las actividades mediante las cuales se identifican, revisan, validan y determinan las personas que cumplen con los criterios de elegibilidad establecidos en la normatividad del programa para recibir los apoyos o servicios. Este proceso es fundamental para garantizar que los recursos públicos lleguen efectivamente a la población objetivo y se ejerzan en apego a las reglas de operación aplicables.

- ¿Existe un procedimiento formal para la selección de beneficiarios?
- ¿Qué normatividad regula este proceso?
- ¿Los criterios de elegibilidad están documentados?
- **¿Los criterios generan sesgos entre hombres y mujeres?**
- ¿Quién aprueba dichos criterios y con qué frecuencia se

actualizan?

- *¿Cómo verifican que los beneficiarios pertenezcan a la población objetivo?*
- *¿Cuántas solicitudes reciben anualmente?*
- *¿Cómo determinan quiénes cumplen los requisitos?*
- *¿Se utilizan sistemas de puntaje o criterios de priorización?*
- *¿Quién realiza la evaluación de los expedientes?*
- *¿Existe algún comité de selección?*
- *¿Cómo se documentan las decisiones tomadas?*
- *¿Qué ocurre cuando la demanda supera la disponibilidad de recursos en el caso de las PVS?*
- *¿Qué porcentaje de PVS resulta seleccionado?*
- *¿Cuáles son las principales causas de rechazo?*
- *¿Cómo notifican los resultados a los solicitantes?*
- *¿Cómo identifican posibles errores de inclusión o exclusión?, ¿se hacen validaciones en campo?*
- *¿Se genera un padrón de beneficiarios?*
- *¿Cómo se actualiza y valida dicho padrón?*
- *¿Existe un mecanismo para recibir quejas?, ¿Cuántas quejas reciben normalmente y cómo se atienden?*
- *¿Qué mejoras han implementado recientemente en los procesos de selección de beneficiarios (PE y PVS)?*
- *¿Qué áreas de oportunidad han identificado? ¿Se podrían simplificar actividades?*

V. Producción o generación de bienes, servicios o apoyos

El proceso de **producción de bienes o servicios**, corresponde al conjunto de actividades mediante las cuales la institución genera, prepara, desarrolla o integra los bienes y servicios que posteriormente serán entregados a la población objetivo, es la preparación antes de entregar el bien o servicio.

- ¿Existe un procedimiento formalmente documentado?
- ¿Qué áreas participan en la producción?
- **¿Los bienes responden a las necesidades diferenciadas?**
- ¿Cómo se programan las actividades (servicios educativos)?
- ¿Qué información utilizan para planear la prestación del servicio?
- ¿Cómo se estiman los recursos necesarios? ¿Qué insumos o recursos se requieren para proporcionar los servicios (alfabetización, primaria y secundaria)
- ¿Cuánto cuesta brindar el servicio?
- ¿Cuenta con personal suficiente?
- ¿Los recursos financieros son suficientes?
- ¿Existen limitaciones de infraestructura o equipamiento?
- ¿Qué sistemas informáticos apoyan el proceso?
- ¿Con qué áreas se coordina para producir los bienes o servicios?
- ¿Se presentan problemas de comunicación o coordinación?
¿Cómo se resuelven?
- ¿Qué tiempos promedio requiere cada actividad? ¿Existen cuellos de botella?
- ¿Qué actividades generan mayores retrasos?

- ¿Cómo verifican que el servicio cumple los requisitos establecidos?
- ¿Qué indicadores utilizan para medir el desempeño del proceso?
- ¿Quién revisa los resultados?
- ¿Qué problemas ocurren con mayor frecuencia?
- ¿Se han identificado los principales riesgos del proceso? ¿Cuáles son?
- ¿Cómo se atienden retrasos o fallas operativas?, ¿Existen planes de contingencia?
- ¿Existen recomendaciones de auditorías o evaluaciones previas?
- ¿Cómo se identifican oportunidades de mejora?
- ¿Qué mejoras se han implementado recientemente?
- ¿Qué cambios considera prioritarios para mejorar el proceso?

VI. Entrega de apoyos

El proceso de **entrega de apoyos a las personas beneficiarias** comprende el conjunto de actividades mediante las cuales el programa proporciona efectivamente los bienes, servicios, subsidios, becas, materiales, capacitación o cualquier otro beneficio a la población objetivo previamente seleccionada. Generalmente incluye: programación de la entrega, entrega del apoyo, firma de acuses, recibos o evidencia documental, registro de la entrega en sistemas o bases de datos, atención de incidencias, quejas o inconformidades, resguardo de expedientes y evidencias.

- Describir paso a paso cómo se realiza la entrega.
- ¿Cómo se programa la entrega de apoyos?

- *¿Qué áreas participan en el proceso?*
- *¿Quién autoriza el calendario de entrega? ¿hay coordinación con municipios?*
- *¿Cómo se identifica a las personas beneficiarias a quienes se va a brindar el servicio u otorgar el apoyo?*
- *¿Cómo se evita la duplicidad de apoyos?*
- *¿Cómo se registra la entrega de apoyos?*
- *¿Las personas conocen el procedimiento para recibir el servicio / apoyo (PVS)?*
- *¿Qué documentos deben presentar para recibir el beneficio? ¿Se generan recibos o acuses?*
- ***¿La logística afecta más a las mujeres?***
- *¿Hay evidencia documental de cada entrega (listas asistencia, reportes, etc.)? ¿Cómo se resguardan los expedientes?*
- *¿Existen controles para verificar que los apoyos fueron efectivamente recibidos?*
- *¿Qué sucede cuando una persona beneficiaria no se presenta?*
- *¿Se han identificado casos de errores o inconsistencias?*
- *¿Qué porcentaje de beneficiarios recibe el apoyo programado? ***
- *¿Cuáles son las principales causas de incumplimiento o principales problemas durante la entrega?*
- *¿Se mide la satisfacción de los beneficiarios?*
- *¿Existen mecanismos para atender quejas?*
- *¿Qué indicadores utiliza para monitorear el proceso?*
- *¿Qué acciones se han implementado para mejorar la entrega?*

- ¿Qué áreas de mejora han identificado?
- ¿Qué riesgos podrían afectar la entrega oportuna de los servicios / apoyos?
- ¿Qué cambios recomendaría para hacer más eficiente el proceso?
- ¿Qué apoyos institucionales requiere para fortalecer la operación?

VII. Seguimiento a la población atendida

El proceso de **seguimiento a personas beneficiarias** comprende el conjunto de actividades que se realizan para monitorear, verificar y documentar que las personas beneficiarias reciban adecuadamente los bienes o servicios del programa y que éstos contribuyan al logro de los objetivos previstos, es decir, qué ocurre después de la entrega de los apoyos, verificar el cumplimiento de compromisos y generar información para la toma de decisiones.

- ¿Qué actividades integran el proceso de seguimiento a personas beneficiarias? ¿Qué áreas participan y quién es el responsable de coordinar el proceso?
- ¿Existe un procedimiento documentado?
- ¿Cómo se define a quiénes se dará seguimiento? ¿Qué criterios se utilizan para priorizar casos?
- ¿Con qué frecuencia se realiza?, ¿Existen calendarios o programas de seguimiento?
- ¿Qué herramientas utilizan para realizar el seguimiento? ¿Se aplican visitas, encuestas o entrevistas, formatos estandarizados?
- ¿Cuentan con sistemas de información para apoyar el proceso?

- ¿El personal asignado es suficiente? ¿cuántas personas participan en el proceso?
- ¿Cuenta con capacitación para realizar el seguimiento?
- ¿Los recursos presupuestales son adecuados?
- ¿Qué información se recopila?
- **¿Se monitorea por sexo?**
- ¿Cómo se registran los resultados?
- ¿Quién valida los registros?
- ¿Con qué frecuencia se actualizan las bases de datos?
- ¿Existen controles de calidad?, ¿Cómo se corrigen errores detectados?
- ¿Cómo se utilizan los resultados del seguimiento?
- ¿Cómo se comunican los resultados a las áreas que participan en el programa?
- ¿Se toman decisiones derivadas de la información obtenida?
- ¿Qué necesidades identifica para fortalecer el proceso o qué cambios propondría para mejorar el proceso?

VIII. Control interno y Evaluación

El proceso de **control interno y evaluación**, suele analizar los mecanismos mediante los cuales la organización supervisa, verifica, corrige y mejora la ejecución del programa para asegurar el cumplimiento de objetivos, el cumplimiento normativo, la eficiencia operativa y el uso adecuado de los recursos. Generalmente comprende actividades como: revisión periódica de metas e indicadores, supervisión de actividades operativas, análisis de indicadores de resultados,

comparación entre metas programadas y alcanzadas, Identificación de riesgos operativos, financieros, normativos y de corrupción (COCODI), seguimiento a observaciones de auditorías y evaluaciones, elaboración de planes de mejora (ASM), retroalimentación a las áreas operativas, informes de seguimiento, reportes a instancias directivas o fiscalizadoras (rendición de cuentas).

- *¿Qué normatividad regula estos procesos?*
- *¿Existe un procedimiento formalmente documentado?*
- *¿Quiénes participan y cuáles son sus responsabilidades?*
- *¿Cómo se identifican y actualizan los riesgos del programa?*
- *¿Con qué periodicidad se monitorean los avances del programa?*
- *¿Qué información utilizan para realizar el seguimiento?*
- *¿Qué sistemas o herramientas emplean para recopilar y analizar información?*
- *¿Cómo se verifica el cumplimiento de metas e indicadores?*
- *¿Cómo se validan los datos reportados?*
- *¿Cómo se detectan desviaciones respecto a las metas programadas?*
- *¿Qué criterios se utilizan para determinar si una desviación es relevante?*
- *¿Qué controles existen para mitigar esos riesgos?*
- *¿Cómo se da seguimiento a los riesgos identificados?*
- *¿Se han presentado incidencias relevantes en los últimos años?, ¿cómo fueron atendidas?*
- *¿Qué procedimiento se sigue para implementar acciones*

correctivas?

- *¿Cómo se verifica que las acciones de mejora fueron efectivas?*

¿Existen mecanismos de retroalimentación hacia las áreas operativas?

- *¿Cuáles son las principales fortalezas del proceso?*
- *¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad?*
- *Si pudiera modificar algo del proceso, ¿qué cambiaría y por qué?*

Cierre de la entrevista

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

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

Cierre y despedida.