



**Informe Final de la Evaluación de
Procesos del Programa Presupuestario
del Ejercicio Fiscal 2025, S010 -
Seguridad Alimentaria para el Bienestar
Social de la Agencia de Seguridad
Alimentaria**

Programa Anual de Evaluación 2026

GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO

AGENCIA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

Directorio:

Mtro. Alberto Ignacio Perera Medina

Director General de la Agencia de Seguridad Alimentaria

Martha Parroquín Pérez

Secretaría 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, S010-Seguridad Alimentaria para el Bienestar Social de la
Agencia de Seguridad Alimentaria**

Elaboró:

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

Eder Jesús Noda Ramírez

Coordinador de la Evaluación

Carmen Mireya Calderón González

Adolfo Federico Herrera García

Andrea Cecilia Rodríguez Jiménez

José Carlos Meléndez Torres

Equipo Evaluador

Chetumal, Quintana Roo – Julio 2026

Índice

Resumen Ejecutivo	4
Introducción	7
Objetivos	9
<i>Objetivo general</i>	9
<i>Objetivos específicos</i>	9
Alcance	10
Metodología	11
Evaluación de procesos	18
<i>I. Ficha identificativa del Programa presupuestario</i>	18
<i>II. Descripción del Programa presupuestario</i>	19
<i>III. Análisis del diseño del Pp</i>	22
<i>IV. Identificación y análisis de procesos</i>	76
<i>V. Matriz de análisis de género</i>	114
<i>VI. Hallazgos y resultados</i>	128
<i>VII. Análisis FODA</i>	142
<i>VIII. Conclusiones</i>	147
Ficha técnica	149
Referencias	150
Anexos	153
<i>Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos</i>	153
<i>Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa</i>	161
<i>Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa</i>	165
<i>Anexo 4. Matriz de análisis de género</i>	167
<i>Anexo 5. Cédula de valoración de transversalización de la perspectiva de género</i>	176
<i>Anexo 6. Guion de entrevista</i>	178

Resumen Ejecutivo

El presente resumen ejecutivo corresponde a la evaluación de procesos del Programa presupuestario (Pp) S010 "Seguridad Alimentaria para el Bienestar Social", operado por la Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo. La intervención atiende a personas en situación de pobreza y grupos vulnerables con carencia por acceso a la alimentación. El programa otorga apoyos alimentarios en especie, consistentes en un paquete estandarizado, y apoyos económicos mediante transferencias directas en tarjetas fiduciarias. Para el ejercicio fiscal evaluado, la intervención contó con un presupuesto modificado de 608 millones 134 mil 765 pesos, atendiendo a 57,071 personas beneficiarias.

El propósito de la evaluación es analizar el funcionamiento y los procesos del programa para emitir recomendaciones operativas. El alcance comprende el análisis del ciclo operativo conforme a las etapas del Modelo General de Procesos (MGP). La estrategia metodológica, de corte cualitativo y descriptivo, combinó el análisis documental de gabinete con trabajo de campo fundamentado en entrevistas semiestructuradas aplicadas a los actores operativos, articulando una matriz de perspectiva de género.

El programa posee un diagnóstico basado en mediciones del CONEVAL e INEGI. En su diseño, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) presenta áreas de oportunidad metodológicas: el Árbol de Problemas y el Propósito definen el problema central desde las carencias institucionales del gobierno (escasos aliados e infraestructura) en lugar de enfocarse en las necesidades de la población con carencia alimentaria. Esta formulación ocasiona que los indicadores estratégicos midan

acciones administrativas y el número de programas ejecutados, en lugar de evaluar el impacto demográfico en la reducción de la pobreza.

Las fases de selección, distribución y entrega se identifican como los procesos de mayor consolidación, operando mediante una plataforma "cero papel", enlaces a RENAPO, validaciones vía código QR y recolección de evidencia fotográfica. Entre los procesos por sistematizar se encuentra el ámbito normativo, al operar sin un Reglamento Interior ni manuales de procedimientos oficializados. Los cuellos de botella identificados radican en la dependencia operativa hacia el voluntariado municipal que participa sin convenios formales, y en la inoperatividad de la fase de seguimiento a personas beneficiarias, lo que impide a la dependencia contar con información sobre la pertinencia de los bienes en los hogares.

La operación logística incorpora acciones afirmativas de género en su orden de prelación, dando prioridad de acceso a jefas de familia y mujeres gestantes. No obstante, se identifican áreas de mejora en la atención diferenciada: la entrega de una canasta alimentaria de 19 productos omite los requerimientos nutricionales materno-infantiles. Asimismo, la falta de un periodo para corregir errores documentales en la solicitud afecta a las mujeres con cargas de cuidado no remuneradas, mientras que la escasez de terminales de punto de venta (TPV) en áreas rurales requiere que las beneficiarias inviertan recursos y tiempo de traslado hacia las cabeceras municipales.

Las fortalezas del programa se ubican en su ecosistema digital y en su focalización mediante el Cuestionario Único de Información Socioeconómica y Nutricia (CUIIS). Las oportunidades consisten en institucionalizar alianzas para impartir pláticas de prevención de violencia y generar reportes de equidad. Las debilidades abarcan el vacío

normativo, la inflexibilidad de trámites y la omisión del seguimiento post-entrega. Las amenazas se centran en los riesgos operativos por la dependencia de personal externo y la brecha digital y bancaria.

Se requiere reformular el problema central y el Propósito de la MIR para orientarlos a la mitigación del rezago alimentario, diseñando indicadores de impacto demográfico. Es necesario expedir el Reglamento Interior, diseñar un padrón de voluntariado, y habilitar instrumentos de encuestas de satisfacción ciudadana. Logísticamente, se debe incluir una variante de "Paquete Materno-Infantil", flexibilizar horarios de atención, configurar un periodo de prevención documental y gestionar unidades móviles bancarias.

El Programa S010 distribuye recursos en los once municipios mediante su plataforma tecnológica; no obstante, requiere un marco normativo oficial y la habilitación de la etapa de seguimiento. Las decisiones deben enfocarse en corregir la lógica causal de su diseño y transitar hacia una política pública estandarizada e institucionalizada que atienda las asimetrías de género y cobertura identificadas.

Introducción

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

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

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

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

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

Objetivos

Objetivo general

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp **S010-Seguridad Alimentaria para el Bienestar Social de la Agencia de Seguridad Alimentaria**, mediante la realización de un análisis y valoración de los procesos, subprocesos y macroprocesos, así como de su operación, a fin de generar información que permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

Objetivos específicos

- Valorar en qué medida los procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos operativos del Programa son eficaces, oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos;
- Identificar, analizar y valorar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos que hubiese en la operación del Programa;
- Valorar si la estructura organizacional para la operación del Programa es la adecuada de acuerdo con sus objetivos;
- Formular recomendaciones específicas y concretas derivadas de las áreas de mejora identificadas, que permitan mejorar la gestión para resultados del Programa a través de la mejora en la ejecución de sus procesos y subprocesos y, en su caso, macroprocesos.
- Analizar si los procesos operativos del Pp incorporan la perspectiva de género, identificando posibles barreras de acceso, atención diferenciada y brechas en la participación entre mujeres y hombres en las distintas etapas de su implementación.

Alcance

La evaluación de procesos tendrá como alcance el análisis integral de los procesos, subprocesos y, en su caso, macroprocesos que conforman la gestión operativa del Pp S010, con el propósito de valorar su funcionamiento, articulación y desempeño en relación con el logro de sus objetivos.

La evaluación examinará la forma en que el Programa se planea, organiza y opera a lo largo de su ciclo operativo, considerando la aplicación del marco normativo, el uso de los recursos disponibles y la estructura organizacional responsable de su ejecución.

El análisis se orientará a identificar fortalezas, buenas prácticas, problemáticas y áreas de mejora en la operación del Programa, a fin de emitir recomendaciones claras y factibles que contribuyan a fortalecer la gestión para resultados mediante la mejora de sus procesos.

La evaluación se limitará al ámbito de la gestión y operación del Programa y no tendrá como objetivo principal la medición de impactos o resultados finales en la población objetivo, salvo cuando dicha información sea necesaria para contextualizar el desempeño de los procesos evaluados.

Metodología

La Evaluación de Procesos se desarrolló mediante un enfoque cualitativo y descriptivo, sustentado principalmente en un análisis de gabinete y complementado con trabajo de campo. El análisis se basó en la información proporcionada por la dependencia o entidad responsable del Pp, así como en evidencia adicional obtenida a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a personal vinculado con las distintas etapas de operación del Programa. En conjunto, la estrategia metodológica permitió revisar evidencia normativa, programática y operativa, así como contrastar la información documental con las prácticas institucionales observadas en la implementación.

En este sentido, la metodología empleada contempló un enfoque cualitativo y descriptivo para el análisis de las diferentes etapas del Modelo General de Procesos (MGP), vinculadas con la planeación, difusión, solicitud, selección de personas beneficiarias, producción de los apoyos, distribución de los apoyos, entrega de apoyos y seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, con el propósito de identificar la manera en que dichos procesos contribuyen al cumplimiento de los objetivos del Programa y al fortalecimiento de la gestión pública orientada a resultados.

Análisis de gabinete

El análisis de gabinete consistió en la recopilación, organización, revisión y valoración de información documental proporcionada por la Unidad Responsable del Programa, así como de información pública relacionada con el Pp evaluado y el contexto institucional en el que opera. Entre la documentación revisada se contemplaron, de manera enunciativa más no limitativa:

- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR);
- Documentos de Metodología de Marco Lógico (MML);
- Reglas de Operación del Programa;
- Diagnósticos y documentos programáticos;
- Normatividad aplicable;
- Instrumentos de planeación estatal;
- Registros administrativos;
- Informes de seguimiento;
- Evidencia documental y operativa;
- Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de evaluaciones previas;
- Documentación relacionada con mecanismos de seguimiento y control institucional.

La información recopilada fue analizada bajo un enfoque prioritario para el análisis de gabinete, considerando rigurosos criterios de relevancia, consistencia, suficiencia, congruencia y trazabilidad documental, a fin de identificar la relación existente entre la problemática pública atendida, los objetivos programáticos, los mecanismos de intervención y los procesos operativos implementados por el Programa.

La información documental fue revisada con criterios de relevancia, consistencia, suficiencia, congruencia y trazabilidad, con el fin de identificar la relación entre la problemática pública atendida, los objetivos programáticos, los mecanismos de intervención y los procesos operativos implementados. Como parte de este análisis, se examinó la alineación de la intervención con el Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027, los instrumentos sectoriales de planeación, la Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Indicadores para Resultados, a fin de valorar la consistencia

del diseño programático y de los mecanismos institucionales de seguimiento y evaluación.

En continuidad con las actividades del análisis de gabinete, el análisis de procesos contempló la identificación y revisión detallada de los procesos sustantivos y los mecanismos operativos asociados al funcionamiento integral del Pp **S001**. Para ello, el estudio examinó minuciosamente a los actores involucrados, los flujos operativos, los instrumentos de gestión y los mecanismos de supervisión y coordinación institucional establecidos. Asimismo, se pone especial énfasis en la generación de evidencia documental a lo largo de las distintas etapas, lo que permitió detectar con precisión posibles cuellos de botella o áreas susceptibles de mejora en la rutina administrativa de la intervención.

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

Trabajo de campo

De manera complementaria al análisis documental, se contempló la realización de trabajo de campo mediante entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores clave involucrados en la operación del Programa, incluyendo personal directivo, operativo y áreas relacionadas con la operación del Programa. Específicamente, se contó con la participación de las y los titulares (o sus representantes) de las siguientes áreas institucionales:

- **Planeación: Dirección de Planeación, Mejora Regulatoria y de Archivos**, encargada de la planeación estratégica, la elaboración del diagnóstico, la programación presupuestal y el registro de las metas del programa.
- **Focalización y operación: Coordinación General de Operación Territorial**, responsable directa (como área ejecutora principal) del diseño de convocatorias, focalización de la población mediante el CUIS, conformación del padrón y la operación logística para la distribución y entrega de los apoyos. *(Se apoya operativamente en las Direcciones de Atención Territorial Zona Norte, Centro, Maya y Sur).*
- **Presupuestación y Adquisiciones: Departamento de Enlace Administrativo**, responsable de los procesos de adquisición de bienes (materiales y paquetes alimentarios), contratos y manejo de los gastos operativos del programa.
- **Administración, Transparencia y Control: Departamento Jurídico y Unidad de Transparencia** (responsable del acceso a la información y protección de datos), en conjunto con el **Departamento de Contraloría Social**, involucrado en el control interno, conciliación operativa y recepción de quejas ciudadanas.
- **Apoyo operativo y tecnológico: Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC)**, área técnica fundamental responsable de administrar la plataforma digital de registro ("cero papel"), dar soporte en los módulos de entrega, gestionar el padrón automatizado y llevar las estadísticas de operación.

El instrumento de entrevista fue diseñado considerando los elementos establecidos en los Términos de Referencia emitidos por

SEFIPLAN y los principales componentes operativos identificados dentro de la documentación programática y normativa revisada.

Las entrevistas tienen como finalidad fortalecer el análisis documental, recopilar evidencia cualitativa sobre el funcionamiento real de los procesos institucionales, identificar los mecanismos de coordinación operativa, detectar posibles problemáticas o limitaciones en la implementación, y contrastar la operación documentada con las prácticas institucionales observadas durante la ejecución del Programa.

Para lograr este propósito, la implementación de entrevistas semiestructuradas se logró por medio de la aplicación de un guion entrevista (anexo 6) que permitió identificar puntos clave por cada una de las etapas del MGP, por ejemplo: tiempos; entradas- salidas; recursos humanos/materiales/financieros/infraestructura; sistemas informáticos empleados, entre otros aspectos a valorar en cada uno de los procesos e identificar el paso a paso.

Esto resultó una herramienta metodológica indispensable en la evaluación de procesos, ya que combinó la rigurosidad de una guía temática predefinida con la flexibilidad necesaria para profundizar en las dinámicas humanas e institucionales que no quedan registradas en los manuales de organización. Este enfoque permitió a la instancia evaluadora, explorar con mayor libertad las percepciones, los desafíos cotidianos y las adaptaciones operativas que realizan los equipos técnicos en el territorio para poder identificar procesos y subprocesos. Al fomentar un diálogo fluido pero dirigido, se logra capturar la riqueza del conocimiento empírico de los operadores, lo cual es fundamental para entender el porqué de los cuellos de botella o el éxito de ciertas rutinas de gestión.

En este sentido, la validez y profundidad del análisis de campo dependen directamente de la selección estratégica de los actores prioritarios que participan en el ciclo del Pp. Este proceso de muestreo intencional debe asegurar la inclusión de perfiles clave en distintos niveles de la estructura institucional: desde el personal directivo y de planeación, responsable de la toma de decisiones y el diseño normativo en la Unidad Administrativa responsable, hasta el personal técnico y operativo. Contar con esta pluralidad de voces garantiza una visión multifocal de la gestión, permitiendo triangular la información normativa con la realidad operativa para emitir recomendaciones de mejora que sean técnicamente viables y financieramente viables.

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

Perspectiva de género

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

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

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

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

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

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

Para finalizar, a partir del análisis documental y del trabajo de campo, se triangulará la información para integrar los principales hallazgos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como recomendaciones orientadas al fortalecimiento de los procesos operativos y a la mejora de la gestión institucional del Pp.

Evaluación de procesos

I. Ficha identificativa del Programa presupuestario

Cuadro 1. Datos de identificación del Pp S010.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Clave y nombre del programa presupuestario	S010 - Seguridad alimentaria para el bienestar social
Clasificación programática	S- Subsidios sujetos a Reglas de operación
Dependencia responsable	1109 Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo
Unidad responsable	1247-1301 - Coordinación General de Operación Territorial
Año de creación	2023
Población objetivo	Personas quintanarroenses que presenten carencia por acceso a la alimentación nutritiva y de calidad, que habiten en alguno de los municipios del estado.
Población atendida (desglosado por sexo y grupos etarios)	57,071 personas beneficiarios únicos. Apoyos Alimentarios entregados: 57,025 Hombre: 3,260 Mujeres: 53,765 Apoyos Económicos entregados: 57,071 Hombre: 3,268 Mujeres: 53,803
Cobertura territorial	11 municipios de Quintana Roo.

Fuente: Elaboración propia.

II. Descripción del Programa presupuestario

Programa Presupuestario S010, denominado "Seguridad Alimentaria para el Bienestar Social", reconocido institucionalmente mediante su estrategia de política pública "Comemos Tod@s", es una intervención prioritaria del Gobierno del Estado de Quintana Roo. Su ejecución se encuentra a cargo de la Secretaría de Bienestar (SEBIEN) mediante su órgano desconcentrado, la Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo (ASAQROO), específicamente a través de la Coordinación General de Operación Territorial.

Su propósito central consiste en atender a la población con carencia por acceso a la alimentación nutritiva y de calidad, cuyos ingresos mensuales per cápita se encuentran por debajo de la línea de pobreza por ingresos, garantizando la tutela de sus derechos sociales y elevando su estado de nutrición.

En cuanto a su historia y evolución, el programa tiene como principal antecedente la estrategia implementada durante el ejercicio fiscal 2023 bajo el nombre de "Mujer es Vida". Sin embargo, con el objetivo de promover una mayor inclusión social y garantizar que los hombres que fungen como jefes de familia también tuvieran acceso equitativo a estos programas, en el año 2024 la estrategia se transformó en "Comemos Tod@s", estructura con la que operó ininterrumpidamente durante el ejercicio fiscal 2025.

La focalización poblacional y territorial del programa obedece estrictamente a criterios de vulnerabilidad socioeconómica. De acuerdo con las Reglas de Operación vigentes en 2025, esta intervención prioriza, a través de un mecanismo de orden de prelación, a personas jefas de hogar, con hijas e hijos menores de 16 años, o bien dependientes

económicos de hasta 22 años; familias con personas que padecen enfermedades crónico-degenerativas o algún tipo de discapacidad; personas adultas mayores; y mujeres en periodo de gestación o lactancia.

La evaluación de estas condiciones se diagnostica empíricamente a través del llenado obligatorio del Cuestionario Único de Información Socioeconómica y Nutricia (CUIS), con el fin de acreditar que los ingresos del hogar no superen cuatro veces la Línea de Pobreza por Ingreso (LPI) mensual vigente establecida por el Coneval.

Para abatir la carencia alimentaria detectada, la intervención se materializa mediante entregas de periodicidad bimestral sustentadas en dos modalidades principales. La primera vertiente es el Apoyo Alimentario (Componente 01), consistente en la provisión de un paquete en especie que contiene productos de la canasta básica y normativa, con un valor estimado de hasta \$584.43 pesos. La segunda vertiente es el Apoyo Económico (Componente 02), que radica en la entrega personal de una tarjeta electrónica mediante la cual se dispersa la cantidad de hasta \$1,420.00 pesos, recursos destinados de forma exclusiva para la adquisición de alimentos en una red de comercios preestablecidos. Cabe mencionar que, si bien la Matriz de Indicadores (MIR) contempla un tercer componente relativo a los Comedores Comunitarios (C03), este quedó inactivo debido a que no recibió asignación presupuestal durante el año 2025.

El programa S010 impacta de manera directa en los 11 municipios del Estado de Quintana Roo, distribuyendo las cuotas de beneficios proporcionalmente a los índices de pobreza alimentaria calculados por el CONEVAL. Para el año 2025, el programa identificó una Población Potencial de 574,400 habitantes y fijó una Población Objetivo de 57,000

personas. Al cierre del ejercicio, la Población Atendida total (beneficiarios únicos en la modalidad económica) fue de 57,071 personas, desglosada en 53,803 mujeres y 3,268 hombres. En el rubro de la modalidad alimentaria, se entregaron los apoyos a 57,025 personas.

Finalmente, desde el enfoque normativo, financiero y estratégico, el programa se tipifica en la modalidad de "S" (Subsidios sujetos a Reglas de Operación). Durante el año 2025, ejerció un presupuesto modificado de \$608,134,765.60 pesos, integrado mayoritariamente por recursos de origen estatal de libre disposición, y el cual se concentró estratégicamente en la partida 44101 "Ayudas Sociales a Personas".

Esta inversión asegura la alineación sustantiva de la Agencia con el Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027, el Programa Sectorial de Bienestar Social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 (ODS 1 y 2), configurando la red gubernamental más sólida orientada a la reducción de la pobreza multidimensional.

III. Análisis del diseño del Pp

El presente apartado tiene como objetivo analizar los principales elementos del diseño del Pp S001 - Mochilas, útiles y uniformes escolares de la Secretaría de Educación, considerando su estructura lógica con base en la Metodología del Marco Lógico, su vinculación con la planeación estatal y la consistencia de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Para lograr lo anterior, se consideraron **diez preguntas** con sus respectivos criterios de evaluación que permiten analizar la estructura de diseño principal del Pp, los cuales son:

- Objetivo del Pp
- Diagnóstico
- Problema público que atiende
- Definición de las poblaciones (potencial, objetivo y atendida, desglosados por sexo y grupos etarios)
- Apoyos entregados
- Indicadores estratégicos y de gestión

De esta forma, se revisó exhaustivamente la justificación normativa y empírica del Pp, la congruencia de su lógica causal desde el Árbol de Problemas, la metodología de cuantificación poblacional y estrategia de cobertura, hasta el análisis de criterios CREMA (Claro, Relevante, Económico, Monitoreable y Adecuado) de sus indicadores.

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

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

Sobre el primer elemento de valoración, se encontró que en el documento denominado "Definición del Problema" (formato MML01) definen el problema que origina el programa textualmente como: *"Personas en situación de pobreza y grupos vulnerables del Estado de Quintana Roo presentan carencia por acceso a la alimentación nutritiva y de calidad"*. Esta redacción cumple con la sintaxis de la Metodología de Marco Lógico

(MML), ya que identifica claramente a una población afectada, su ubicación territorial y describe una condición social negativa y objetiva.

En relación con las causas, efectos y características del problema son claros, no obstante, si bien el Pp S010 cuenta con un diagnóstico y su esquematización en un árbol de problemas, las relaciones causales establecidas tienen áreas de oportunidad en la consistencia y aplicación metodológica.

En el “árbol de problemas” del Pp S010 se establece que el "Ingreso familiar insuficiente (...)" causan la escasez de aliados del gobierno, lo cual carece de causalidad. De igual manera, el efecto del problema central definido en el programa, no cuenta con una consistencia lógica adecuada, puesto que la teoría de cambio tal como se esquematiza dicta que, la escasez de aliados estratégicos del gobierno provoca “Limitación de estrategias de políticas públicas que permitan coadyuvar en la economía patrimonial de las familias en el Estado”, y “Limitados programas sociales enfocados en mitigar el rezago alimentario en el Estado.”

Lo anterior es inadecuado, puesto que, desde la perspectiva de diseño de políticas públicas, la ausencia o limitación de programas y estrategias gubernamentales constituye una decisión de planeación y asignación de recursos que antecede y genera la falta de infraestructura o de aliados, y no al revés. Al situar la carencia de convenios institucionales o de infraestructura como la causa raíz de la debilidad de la política social, el diseño del programa confunde un medio operativo con una deficiencia estructural del Estado.

Asimismo, el análisis del Árbol de Problemas (consultado en el formato MML-02, Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025) revela una ruptura en la lógica horizontal y vertical

del diagnóstico. El documento postula que estos efectos directos derivan en efectos indirectos como el “Detrimento en el patrimonio familiar por falta de alternativas baratas” y la “Limitación de desarrollo cognitivo”. No obstante, el supuesto implícito de que la consolidación de alianzas estratégicas resolverá mecánicamente la vulnerabilidad patrimonial y cognitiva ignora variables exógenas fundamentales, como la inflación alimentaria y la volatilidad de los precios del mercado.

En consecuencia, la matriz de relaciones causa-efecto carece de la solidez teórica necesaria para asegurar que los componentes del programa sean suficientes para mitigar el efecto superior postulado: el incremento de la desigualdad, la pobreza y la carencia alimentaria en la población del Estado.

Por otra parte, referente a la alineación con los instrumentos de planeación, se tiene que, el problema público que se atiende con el Pp S010 cuenta con una alineación estratégica explícita y documentada, específicamente contribuye al Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027 en su Eje 1 (Bienestar Social y Calidad de Vida), con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 en el Eje II (Política Social. Construir un país con bienestar), y con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 1 de la Agenda 2030 de la ONU (Poner fin a la pobreza en todas sus formas).

Sobre la cuantificación y caracterización de las poblaciones o áreas de enfoque objetivo, estos se encuentran señalados en los documentos MML-01- Definición del Problema y Formato Evaluatorio Programático del SIPPRES FESIPPRES-02 (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025), en los que se cuantifican métricas poblacionales.

En dichos documentos se establece una población de referencia de 1,857,985 habitantes (Inegi, Censo 2020), una Población Potencial con

carencia alimentaria de 574,400 personas (o 339,835 en pobreza según métricas 2024), y una Población Objetivo de 60,000 personas a atender. Al respecto, si bien la metodología empleada para la caracterización y focalización es sólida—al basarse en la medición multidimensional del Coneval y aterrizar operativamente mediante la aplicación del Cuestionario Único de Información Socioeconómica (CUIIS) para medir empíricamente la vulnerabilidad—, se advierte una debilidad metodológica en su cuantificación. Tal como se detalla en el análisis de las poblaciones objetivo (Pregunta 4), el diseño carece de una memoria de cálculo o fórmula documentada que sustente aritméticamente de dónde surge el límite exacto de las 60,000 personas programadas.

Ahora bien, sobre si el programa cuenta con una ubicación territorial de la población coherente con la definición del problema, se tiene lo siguiente:

La delimitación territorial es congruente con la dimensión estatal del problema. Las convocatorias oficiales estipulan que el programa abarca la totalidad de los 11 municipios del Estado de Quintana Roo. Se añade un criterio de distribución altamente coherente, señalando que la entrega del presupuesto y los apoyos "se distribuirá en cada municipio del Estado de Quintana Roo, de forma proporcional al porcentaje de carencia por acceso a la alimentación establecido por Coneval".

Finalmente, referente a si se cuenta con un periodo o plazo de actualización para medir la magnitud y evolución del problema o necesidad que se busca atender, se observa lo siguiente:

El documento *Medición multidimensional de la pobreza 2022* (Coneval, 2023) establece que la información estadística generada sobre la pobreza tiene una periodicidad bienal para las entidades federativas y

quinquenal a nivel municipal. Esta disposición metodológica se aplica de manera práctica en el diagnóstico del programa, ya que en el documento *MML-01 Definición del Problema* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025) y en el *MML-08 Reporte General de Integración Programática con base en la Metodología de Marco Lógico* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2026) es visible el uso sistemático de los cortes estadísticos correspondientes a los años 2018, 2020, 2022 y 2024.

Sin embargo, si bien el uso de esta periodicidad es metodológicamente pertinente porque asegura un apego estricto a los ciclos de evaluación del CONEVAL, representa un lapso amplio para la gestión pública inmediata. Por ello, se requieren mecanismos que permitan un monitoreo anual de la población beneficiaria atendida, para no perder sensibilidad sobre el impacto a corto plazo. En consecuencia, se concluye que el programa cumple de forma parcial con este aspecto.

Derivado del análisis de los criterios de valoración antes expuesto, a continuación, se muestran los principales hallazgos:

El estado que guarda el Diagnóstico del Programa S010 "Seguridad Alimentaria para el Bienestar Social" es estadísticamente robusto. El diseño de la intervención demuestra una alta madurez en el uso de evidencia empírica. Emplea sistemáticamente bases de datos normadas por el Inegi y el Coneval, lo que permite establecer una cuantificación precisa del problema, ubicar adecuadamente a la población universo, potencial y objetivo, y crear estrategias de focalización municipal proporcionales al tamaño real del daño. De igual manera, es sobresaliente la claridad de su alineación y subordinación hacia las metas del PED, el PND y los ODS.

Sin embargo, su mayor debilidad técnica es una formulación inadecuada en las relaciones causales del "Árbol de Problemas". En dicha etapa crítica, primero, el programa pierde de vista a la población y define el "Problema Central" desde las deficiencias institucionales del propio Gobierno y la escasez de aliados, tal que, define el problema central desde la oferta gubernamental (la gestión y sus herramientas) y no desde la demanda social (la condición de vulnerabilidad de la población).

Esta debilidad metodológica corrompe la totalidad del análisis de causalidad, generando que el nexo lógico entre las causas reales de la pobreza (el ingreso, el precio de los alimentos) y los efectos directos quede distorsionado y convertido en una simple justificación de fallas operativas de la oferta gubernamental.

Por lo anteriormente expuesto, se emiten las siguientes recomendaciones:

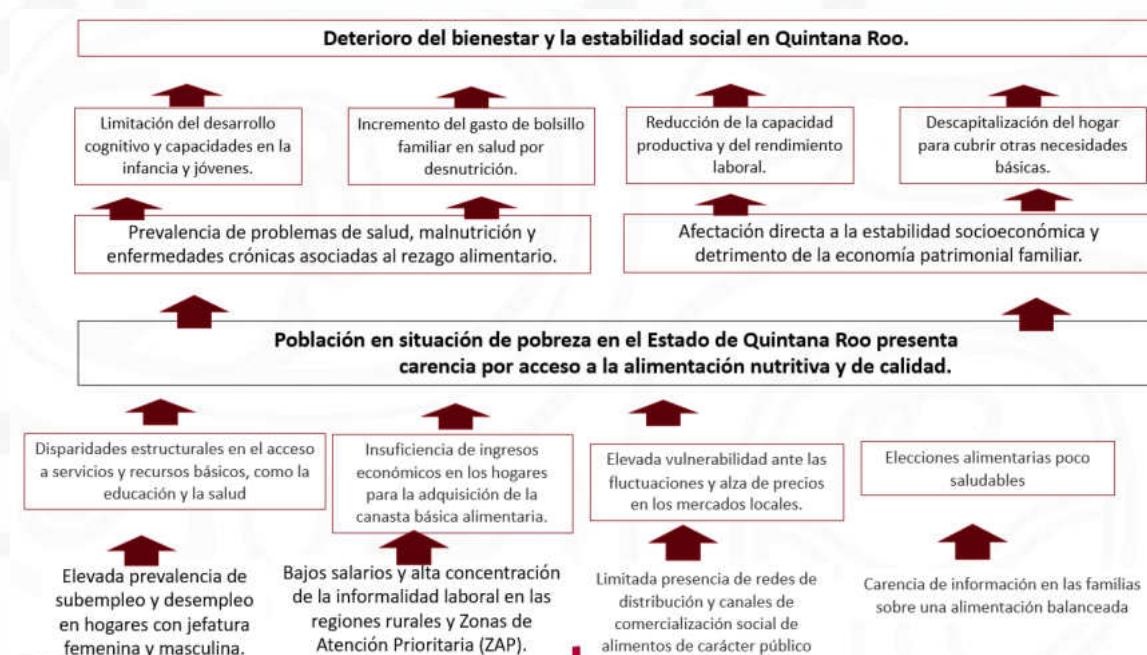
Reestructurar el Problema Central del Árbol de Problemas: Se debe eliminar la redacción "El Gobierno del Estado tiene escasos aliados..." y reemplazarla por el enunciado del problema social comprobado en su documento diagnóstico: "La población en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo presenta carencia por acceso a la alimentación nutritiva y de calidad".

Reescribir la ruta de causalidad (Causas y Efectos): Una vez anclado el problema central a la población y no al gobierno, se deben realinear las relaciones causales integrando las variables establecidas en la normativa del programa. Las Causas Directas e Indirectas deberán confluir de forma lógica hacia el nuevo Problema Central (el rezago alimentario), incorporando explícitamente las causas pobreza y desempleo, desigualdad social y falta de educación nutricional; y sus respectivas

consecuencias, tales como malnutrición, limitaciones en el desarrollo humano, bajo rendimiento escolar e inestabilidad social; tal como se reconocen formalmente en el *Programa Operativo de Entrega, Monitoreo y Seguimiento de Apoyos Alimentarios en Quintana Roo* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025).

Al respecto, la instancia evaluadora propone el siguiente árbol de problemas:

Figura 1. Propuesta de árbol de problemas.



Fuente: Elaboración propia.

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;**
- **Contine a la población o área de enfoque potencial u objetivo de manera clara y concreta;**
- **Se revisa o actualiza periódicamente para ser consistente con información más reciente.**

Se observa una discrepancia en la definición del problema. Por un lado, en el formato *MML-01 Definición del Problema y en el documento de Población potencial-objetivo-atendida* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025), la necesidad se enfoca correctamente en la demanda social al establecerse como: "Garantizar el bienestar social de las y los quintanarroenses en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad...".

Sin embargo, en el formato *MML-02 Análisis del Problema* (Árbol de Problemas) (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025), el enfoque cambia radicalmente y se centra en las deficiencias de la oferta gubernamental: "El Gobierno del Estado tiene escasos aliados estratégicos con limitada infraestructura..."

Esta divergencia genera una inconsistencia estructural que fractura la lógica causal del diagnóstico. El alcance de esta falla metodológica afecta la consistencia del diseño general porque, al definir el problema central desde las carencias operativas institucionales y no desde la

vulnerabilidad de la población, se distorsiona el nexo lógico entre las causas reales de la pobreza (la insuficiencia de ingresos o el precio de los alimentos) y sus efectos directos. En consecuencia, se produce una desconexión lógica y teórica entre el problema identificado y las soluciones propuestas; es decir, la entrega práctica de apoyos alimentarios o económicos pierde sentido causal, puesto que realizar transferencias a las familias vulnerables no soluciona el problema de que el gobierno carezca de aliados estratégicos o de infraestructura postulado en el árbol.

También se encontró que, al definir el problema como "El Gobierno del Estado tiene escasos aliados estratégicos con limitada infraestructura", se está redactando desde la carencia de capacidad institucional (falta de solución u oferta) y no desde la situación social negativa que sufre la población (ej. la carencia alimentaria), contraviniendo la metodología del marco lógico.

En relación con el criterio sobre si el problema público contiene a la población o área de enfoque de manera clara y concreta, el análisis revela que no existe consistencia entre los diferentes documentos programáticos. Por un lado, en el *MML-01 Definición del Problema* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025), la población sí se identifica de manera explícita como las "personas en situación de pobreza y grupos vulnerables del Estado de Quintana Roo". Sin embargo, al trasladar este diagnóstico a los instrumentos lógicos y estructurales, específicamente en los formatos *MML-02 Análisis del Problema*, *MML-03 Definición del Objetivo* y *MML-05 Estructura Analítica por Programa Presupuestario* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025), la población objetivo desaparece como el sujeto central de la necesidad. En estos últimos documentos, la

problemática omite a las personas vulnerables y se enfoca exclusivamente en la institución al plantear que "El Gobierno del Estado tiene escasos aliados estratégicos con limitada infraestructura...". En consecuencia, se determina que la formulación final del problema central no contiene a la población afectada, limitándose a describir una carencia operativa de la oferta gubernamental.

Respecto de la actualización, el programa S010 demuestra es riguroso y actualizado. La evidencia documental proporcionada por la unidad responsable del programa, establece que la metodología para la medición de la pobreza se actualiza con una periodicidad bienal (cada dos años) para entidades federativas, apoyándose en instrumentos recientes como la Enigh 2018, 2020 y 2022. Además, el propio documento de seguimiento de evaluación reconoce que "la metodología se actualiza cada dos años" y ya contempla la transición de funciones del Coneval al Inegi en 2024-2025.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se tiene lo siguiente:

Principales fortalezas: El diseño brilla por su gran anclaje en datos duros, pues la identificación de la población vulnerable y la utilización de métricas de medición de pobreza (Coneval/Inegi) garantizan que el diagnóstico se nutre de información estadística confiable y de actualización periódica. Asimismo, nunca se pierde de vista quién es el sujeto central del bienestar (personas quintanarroenses en vulnerabilidad alimentaria).

Sin embargo, la debilidad central reside en la "traducción" de este diagnóstico hacia el árbol de problemas, y en consecuencia en la consistencia lógica de este, lo que podría arrastrar inconsistencias hacia la definición de las causas y los componentes del programa.

Para fortalecer el diseño del programa y solventar las áreas de oportunidad detectadas, se sugiere reformular el árbol de problemas asociado al Pp S010, tal como se expuso en el reactivo anterior.

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

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

Acerca del primer elemento de valoración, se tiene que el programa cuenta con un respaldo teórico y empírico debidamente documentado en sus instrumentos de planeación. En los documentos se expone una conceptualización teórica de la pobreza que se complementa con evidencia empírica a nivel internacional y local. En el *Programa Sectorial de Bienestar Social* (Secretaría de Bienestar del Estado de Quintana Roo, 2023) y en el *MML-01 Definición del Problema* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025), se cita directamente información del Banco Mundial para explicar cómo la inflación en el precio de los alimentos impacta de manera devastadora en las familias vulnerables, argumentando que las personas de bajos ingresos gastan cerca de dos tercios de sus recursos exclusivamente en alimentación.

Sobre la segunda característica, en la que se examina si el programa sustenta de manera sólida el tipo de intervención o propuesta de atención específica que el programa lleva a cabo, se observó que sí se cumple con este criterio. Lo anterior, en virtud de que el diagnóstico demuestra empíricamente que la inseguridad alimentaria es un fenómeno multifactorial que radica no solo en la falta de ingresos para adquirir

alimentos por el alza de precios, sino también en causas estructurales contempladas explícitamente en las *Reglas de Operación* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025), tales como la pobreza, el desempleo, la desigualdad social y la falta de educación nutricional. Este diagnóstico es congruente con la propuesta de atención al proporcionar "Apoyos Alimentarios" consistentes en paquetes en especie que contienen productos para garantizar el acceso físico a los alimentos frente a la desigualdad y la desinformación nutricional, así como la entrega de "Apoyos Económicos" para fortalecer directamente la capacidad adquisitiva de las familias ante el desempleo y la pobreza extrema.

Ahora bien, acerca del análisis sobre si el problema que atiende el programa revisa o actualiza la evidencia empleada para definir la intervención utilizando para ello fuentes de información claras y confiables; se determina que el S010 cumple con el criterio.

El programa demuestra un compromiso con la actualización constante de su evidencia mediante el uso de fuentes oficiales. Se documenta explícitamente que la información estadística que justifica la intervención proviene del Inegi y del Coneval, destacando que su metodología de pobreza multidimensional se actualiza con una periodicidad bienal (cada dos años), lo que garantiza que la intervención se basa en datos recientes y confiables.

Respecto de si el problema muestra consistencia interna en la lógica causal del problema que el programa busca resolver (vinculación coherente entre el problema detectado y la solución propuesta). Tal como se expuso en la pregunta anterior, el diagnóstico y el árbol de problemas tienen inconsistencias.

El "Problema Central" está redactado formalmente como una deficiencia institucional: "El Gobierno del Estado tiene escasos aliados estratégicos con limitada infraestructura...". Sin embargo, los medios para solucionarlo (los Componentes propuestos) son entregar apoyos alimentarios y económicos a las familias. Existe una desconexión lógica entre ofrecer alimentos o transferencias monetarias a la población vulnerable, ya que no soluciona el problema de que el gobierno carezca de aliados estratégicos con limitada infraestructura.

Haciendo un balance general e integrador de las primeras tres preguntas evaluadas, el diseño del programa "Seguridad Alimentaria para el Bienestar Social" (S010) se distingue por poseer una justificación teórica y empírica robusta, fundamentada en evidencia oficial y técnica que garantiza su pertinencia pública mediante actualizaciones bienales. A pesar de esta fortaleza diagnóstica, el programa presenta una debilidad estructural significativa en su arquitectura lógica al haber definido el problema central desde las carencias operativas gubernamentales en lugar de enfocarse en las necesidades de la población. Esta inconsistencia fractura la cadena de causalidad, lo que impide que exista una vinculación coherente entre el problema identificado y las soluciones propuestas por la intervención.

Se identifica como una fortaleza que el programa posee una justificación teórica y empírica ejemplar y robusta. El uso de evidencia oficial del CONEVAL/INEGI y de organismos internacionales (Banco Mundial) refleja un diagnóstico basado en la realidad técnica y social. Está claramente definido a quién buscan atender, por qué lo hacen y qué tipo de apoyos (alimentarios y económicos) son necesarios para mitigar el problema. La práctica de actualizar estos datos bienalmente es una excelente garantía de pertinencia pública.

No obstante, se identifica una debilidad en la esquematización del fenómeno que atiende el programa (pasar de la caracterización del problema a su arquitectura lógica).

El diagnóstico es profundo y preciso, pero al determinar las relaciones de causa-efecto, se definió el Problema Central desde las carencias operativas del gobierno (falta de aliados/infraestructura) y no desde las carencias de la población. Esto fractura la columna vertebral de la lógica causal, impidiendo que la solución propuesta y el problema redactado se vinculen de forma coherente.

Por ello se recomienda que, para blindar metodológicamente este programa, se redefina la sintaxis del Problema Central actual ("El Gobierno tiene escasos aliados...") por el problema real que ya tienen documentado en su diagnóstico (MML-01): "La población en situación de pobreza en el Estado presenta carencia por acceso a la alimentación".

Al cambiar el problema central hacia la "carencia alimentaria", la solución propuesta en la práctica (entregar Componente C01 - Apoyos Alimentarios y Componente C02 - Apoyos Económicos) cobrará un sentido lógico consistente.

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

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

En relación con el elemento de valoración a (unidad de medida congruente con sus definiciones), se tiene que, el programa es congruente entre lo que busca medir y la unidad que utiliza para reportarlo. Al tratarse de un programa orientado a mitigar el hambre y la pobreza en las familias, la unidad de medida natural debe ser el individuo. Los documentos de planeación y las matrices programáticas establecen explícitamente que tanto la Población Potencial como la Población Objetivo se cuantifican utilizando la unidad de medida "Personas".

Respecto a la cuantificación y, en su caso, desagregación geográfica, el diseño del programa cumple con este atributo. Por un lado, las poblaciones están cuantificadas; el formato *MML-01 Definición del Problema* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025) establece una Población Potencial de 574,400 personas, calculada con base en estimaciones del Coneval a partir de la Enigh 2022; y una Población Objetivo de 60,000 personas programadas a atender

durante el ejercicio fiscal 2025. Por otro lado, los reportes desglosan la cantidad de personas atendidas por cada uno de los municipios del estado:

Cuadro 2: Desglose por municipio de los apoyos entregados.

Municipio	Comemos Tod@s 2025 (Apoyos entregados)
Bacalar	8,878
Benito Juárez	151,344
Cozumel	9,758
Felipe Carrillo Puerto	19,137
Isla Mujeres	6,741
José Ma. Morelos	6,231
Lázaro Cárdenas	6,922
Othón P. Blanco	34,654
Playa del Carmen	28,903
Puerto Morelos	5,853
Tulum	5,529
Total	283,950

Fuente: Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025

Sobre si las poblaciones incorporan una metodología de cuantificación, su caracterización, así como fuentes de información que permiten establecer su cálculo, se determina un cumplimiento parcial. Por un lado, tal como se comprobó en el análisis del diagnóstico, la caracterización cuenta con una metodología sólida y fuentes de información confiables, al basarse exhaustivamente en la medición multidimensional del Coneval para la Población Potencial, y aterrizarse operativamente mediante el *Cuestionario Único de Información Socioeconómica (CUIIS)* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025) para la focalización de beneficiarios. No obstante, si bien la cuantificación de la Población Objetivo está debidamente fundamentada, no se presenta la

memoria de cálculo, corrida financiera o fórmula documentada que sustente aritméticamente de dónde surge el límite exacto de las 60,000 personas programadas.

Sobre los plazos para revisión y actualización, se encontró que las fuentes documentales institucionales señalan de manera explícita que los indicadores referentes a la población en situación de pobreza y con carencia alimentaria (derivados de la Enigh y evaluados por el Coneval/Inegi) tienen una periodicidad de medición bienal. Esto asegura que la focalización de la población objetivo se basa siempre en la evidencia estadística oficial más reciente.

En cuanto a si las poblaciones se relacionan con el problema público o necesidad que busca atender el programa, se determina un cumplimiento parcial debido a las inconsistencias estructurales señaladas en reactivos anteriores. Por un lado, en el diagnóstico inicial plasmado en el *MML-01 Definición del Problema* y en la *Definición Estrategia Cobertura Pp* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025), sí existe una congruencia directa: la necesidad establece que las "Personas en situación de pobreza y grupos vulnerables del Estado de Quintana Roo presentan carencia por acceso a la alimentación nutritiva y de calidad", y correlativamente, la Población Potencial y Objetivo exigen esta misma "carencia por acceso a la alimentación" como requisito de enfoque.

No obstante, esta simetría se fractura al trasladarse al *MML-02 Análisis del Problema* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025), al haberse redefinido el problema central hacia una carencia institucional, enfocando el problema en que el Gobierno del Estado tiene escasos aliados estratégicos con limitada infraestructura. Las

poblaciones en situación de vulnerabilidad terminan lógicamente desconectadas de la problemática identificada en el diagnóstico del programa.

En suma, el balance general del estado que guarda la definición y cuantificación de las poblaciones del programa S010 es positiva, siendo la única debilidad, es la ausencia de una fórmula o memoria de cálculo que traduzca el presupuesto disponible en la meta exacta de atención.

Por ello, se sugiere elaborar y adjuntar a su diagnóstico un documento breve que exhiba la fórmula utilizada para determinar la meta de atención de 60,000 personas. Un ejemplo de cálculo estándar sería:

Población Objetivo a atender = (Presupuesto Total Autorizado - Gastos de Operación) / Costo Unitario Anual del Apoyo Alimentario por Beneficiario

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

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

El archivo Excel denominado “*Población potencial-objetivo-atendida*” incluido en la evidencia documental proporcionada por la Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, registra una evolución diferenciada de sus métricas: mientras la Población Potencial disminuyó de 892,900 personas en 2023 a 574,400 en 2025, la Población Objetivo aumentó de 50,000 a 57,000 en el mismo periodo.

La reducción de la Población Potencial deriva de la actualización metodológica aplicada por el Coneval; en contraste con el registro de 2023, basado en la Enigh 2020, que capturó el pico de carencias derivado de la pandemia, la cifra de 2025, basada en la Enigh 2022, refleja la recuperación económica y los efectos de la política social estatal, según el *Programa Sectorial de Bienestar Social* (Secretaría de Bienestar del estado de Quintana Roo, 2023). Por su parte, la ampliación de la Población Objetivo es resultado de un incremento sostenido en la capacidad

institucional y presupuestaria, orientado a la incorporación gradual de familias en condiciones de vulnerabilidad al padrón de beneficiarios.

Sobre el presupuesto para atender a la población que presenta la situación de carencia alimentaria, las fuentes provistas a la instancia evaluadora, muestran los presupuestos anuales aprobados para los ejercicios 2023, 2024 y 2025. Sin embargo, no se localiza una proyección presupuestaria o planeación financiera formal que calcule y demuestre cuántos millones de pesos requerirá el programa para sostener su operación en los años venideros hasta el cierre de la administración en 2027. Este elemento de prospectiva financiera es indispensable metodológicamente para garantizar que las metas trazadas tengan viabilidad y respaldo económico a largo plazo.

Sobre si el programa especifica metas de cobertura anuales al cierre de la actual administración o posterior a esta, así como los criterios con las que se definen, destaca que el programa S010 es sobresaliente en su planeación física multianual.

El documento *Programa Sectorial de Bienestar Social* (Secretaría de Bienestar del Estado de Quintana Roo, 2023) plasma con total claridad las metas anuales proyectadas desde su inicio hasta el año 2027 (cierre de la administración del Ejecutivo Estatal). En vinculación directa con los entregables del programa S010, este instrumento rector estipula formalmente una meta total de 500,000 entregas anuales hasta el 2027, las cuales se encuentran desglosadas en 250,000 “Apoyos Alimentarios” (en especie) y 250,000 “Apoyos Alimentarios Complementarios” (modalidad económica). Asimismo, establece explícitamente sus criterios de definición, señalando que estas metas se determinan por su contribución a la disminución de la pobreza marcada por el Coneval y al

cumplimiento de la Agenda 2030 de la ONU (ODS 1 y 2 para erradicar el hambre).

También se identifica que, si bien las metas establecidas en el *Programa Sectorial de Bienestar Social* (Secretaría de Bienestar del Estado de Quintana Roo, 2023) declaran contribuir a la disminución de la pobreza multidimensional y al cumplimiento de la Agenda 2030 de la ONU (Objetivos de Desarrollo Sostenible 1 y 2), en la práctica estas se encuentran ajustadas estrictamente al tope presupuestal disponible. Es decir, la meta de atención poblacional se define mediante un cálculo administrativo de suficiencia financiera (para cuántos apoyos alcanza el recurso asignado), careciendo de una metodología demográfica o de prospectiva técnica que permita proyectar avances más sustanciales y progresivos para resolver de fondo el problema de la carencia alimentaria en el Estado.

En el análisis la definición del momento en el tiempo en el que convergerán las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo, no se encontró evidencia documental en el que se registre dicho dato.

Aunque el programa contempla que la pobreza irá a la baja, en ninguno de los diagnósticos o documentos de cobertura multianual se realiza el ejercicio matemático o estadístico para predecir de forma explícita en qué año ocurrirá la convergencia poblacional. En el documento *MML01 02-Definición del problema* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025), se definen las poblaciones, se omite proyectar el horizonte temporal (año) para su convergencia total.

En conclusión, la estrategia de cobertura del programa "Seguridad Alimentaria para el Bienestar Social" (S010), el programa tiene una alta solidez en su planeación física, Sin embargo, presenta áreas de

oportunidad vinculadas estrictamente a ejercicios de prospectiva técnica; en específico, en la falta de una planeación financiera multianual y en la omisión de proyectar el año en el que convergerán sus poblaciones potencial y objetivo.

El programa tiene una alta capacidad de documentar el comportamiento de sus poblaciones a lo largo de los años recientes y, muy especialmente, destaca por contar con el Programa Sectorial de Bienestar Social Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025), un instrumento de planeación robusto que le permite tener metas claras, fijas y medibles hasta el año 2027 (cierre de la administración) debidamente alineadas a objetivos mundiales (Agenda 2030).

Se identifica como debilidad, que el programa S010 no traduce sus metas de apoyos al escenario presupuestal (calcular cuánto costará sostenerlas hasta el 2027) y realizar el ejercicio demográfico para vislumbrar en qué año proyectado lograrán atender a la totalidad de las personas que sufren carencia alimentaria en Quintana Roo.

Para resolver los hallazgos identificados, se sugiere implementar las siguientes mejoras:

Se recomienda que en la próxima actualización de su Diagnóstico o en un anexo de planeación, integren una tabla de proyecciones financieras, a través del siguiente método:

Proyección Financiera (Año t) = (Número de apoyos programados en el año t) x (Estimación del costo unitario, considerando la inflación proyectada).

La sumatoria de estas proyecciones anuales permitirá documentar y garantizar el presupuesto total que requerirá el programa para sostener su nivel de atención hasta el cierre de la administración en 2027.

Adicionalmente, se sugiere, calcular y documentar el punto de convergencia poblacional. Si el programa atiende en promedio a 60,000 personas por año y la población con necesidad es de más de 300,000 personas, se sugiere que una vez que se obtenga el cálculo, se incluya un párrafo en su estrategia de cobertura que determine: "Considerando los ritmos de disminución de la pobreza y la capacidad presupuestal constante, se estima que la convergencia total entre la población potencial y objetivo podría lograrse en el año ...".

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

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

Sobre el análisis acerca de la correspondencia Problema Central-Propósito, de acuerdo con lo estipulado en la evidencia documental proporcionada, se identifica que existe una ruptura en la lógica vertical del programa S010.

Lo anterior, en virtud de que, en el documento *MML01 01-Definición del problema* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025) se especifica que el problema que origina el programa es “Personas en situación de pobreza y grupos vulnerables del Estado de Quintana Roo presentan carencia por acceso a la alimentación nutritiva y

de calidad", mientras que en el "Árbol de problemas", el Problema Central se define desde una deficiencia gubernamental: "El Gobierno del Estado tiene escasos aliados estratégicos con limitada infraestructura...". Metodológicamente, el Propósito en la MIR debería ser el reflejo positivo exacto de este problema (es decir, lograr que el gobierno tenga aliados e infraestructura). Sin embargo, el Propósito en la Matriz Indicadores Resultados (MIR), plasma un área de enfoque distinta: "El Gobierno del Estado mediante esfuerzos de la política social encaminados en atención de las personas con carencia en el acceso a la alimentación... son atendidos...".

Adicionalmente, la ruptura en la lógica expuesta en los párrafos anteriores, afecta la consistencia en la delimitación geográfica y la población objetivo pues, se invisibilizó a las personas con carencia alimentaria, identificadas en la definición del problema, pasando a que sea el gobierno el propio sujeto de la intervención. Por lo tanto, aunque los elementos demográficos y geográficos están presentes en la documentación diagnóstica, su función lógica se distorsiona en la transición del diagnóstico-árbol de problemas-MIR.

En suma, se concluye que la traducción hacia la MIR carece de correspondencia, por lo que no cumple con el primer elemento de valoración.

Sobre la correspondencia de los Efectos al Fin, el programa no cumple. Ello en virtud de que, los Efectos Directos planteados en el Árbol de Problemas son puramente institucionales (ED1: "Limitados programas sociales..." y ED2: "Limitación de estrategias de políticas públicas..."). No obstante, el nivel de Fin en la MIR está redactado de forma macro-social y orientada a derechos: "Contribuir al logro de que la ciudadanía... ejerza de

manera efectiva sus derechos... poniendo énfasis en la reducción de las brechas de desigualdad, pobreza, discriminación, rezago alimentario...".

De acuerdo con lo anterior, es posible observar que la línea de causalidad es débil, al no existir una correspondencia lógica entre mitigar la "falta de programas" (efectos) y alcanzar el "ejercicio de derechos y reducción de la pobreza multidimensional" (Fin).

En suma, al definir los efectos como "limitación de programas", el Árbol de Problemas asume que la peor consecuencia del problema es que el propio gobierno no opere. Asimismo, se observa una ruptura en la cadena de valor público, en virtud de que no es verificable que, al resolver una "deficiencia operativa/institucional" (mecanismos de gestión o creación de más programas), automáticamente se solucionen variables macro-sociales exógenas como el ejercicio efectivo de derechos económicos o la disminución de la pobreza multidimensional.

Por otra parte, acerca de la correspondencia de las Causas Directas a Componentes, el programa cumple. Las Causas Directas identificadas en el Árbol son dos problemas sociales: CD1 "Ingreso familiar insuficiente..." y CD2 "Volatilidad al alza en el precio de los productos alimentarios...". Estas causas fueron traducidas de forma consistente a los Componentes (bienes y servicios) de la MIR, ya que para mitigar el bajo ingreso se estableció el Componente C02 (Apoyos Económicos entregados), y para combatir el alto costo de los alimentos se integró el Componente C01 (Apoyos Alimentarios entregados).

En cuanto a la correspondencia de las Causas Indirectas a Actividades, el diseño del programa no cumple, en virtud de lo que a continuación se expone.

Las Causas Indirectas en el Árbol de Problemas identifican factores estructurales complejos como el "desempleo", la "falta de escolaridad", "enfermedades" y "discapacidades" dentro de los núcleos familiares. Sin embargo, las Actividades programadas en la MIR se limitan a ser el proceso logístico de entrega: "Entrega de apoyos alimentarios a... hombres jefes del hogar" y "Entrega de apoyos económicos a... mujeres jefas del hogar". Metodológicamente, repartir un apoyo económico (Actividad) produce el Componente, pero no "desactiva" la causa indirecta raíz (como curar una enfermedad o solucionar el desempleo o la falta de escolaridad).

Sobre el aspecto de mitigación Integral, se constata que el programa no dejó ninguna de las problemáticas operativas a la deriva. Tanto la causa directa de ingresos insuficientes (CD1) como la causa directa de la volatilidad de precios en los alimentos (CD2) cuentan con una sólida respuesta de intervención en la MIR a través de sus Componentes (Apoyos alimentarios y económicos). Todas las vías causales directas están siendo atendidas.

Acerca de la exclusión de elementos ajenos (no adición de acciones injustificadas), en la revisión del Árbol de Problemas, se observa que las únicas dos causas directas apuntan a la falta de ingreso y al precio de los alimentos. En ningún momento el diagnóstico señala como causa la "falta de espacios físicos de alimentación" o la "ausencia de equipamiento para cocinar en comunidad", por lo que, en el diseño, los Componentes y Actividades de la MIR no están vinculados directamente a la solución de las causas identificadas en el árbol de problemas.

La mayor fortaleza radica en su nivel operativo (Componentes), pues la unidad responsable del programa S010, diseñó respuestas

tangibles y directas (entregar alimentos y dinero) que atacan frontalmente los verdaderos dolores de la población (la falta de ingresos y la carestía de los alimentos), pero no incide en el propósito definido en la MIR, sobre los escasos aliados estratégicos e infraestructura del gobierno.

En suma, la principal debilidad metodológica es la definición de las relaciones causales. Como el Árbol de Problemas se redactó enfocándose en el gobierno (falta de infraestructura y aliados) y no en la población que tiene carencia alimentaria, al traducir hacia la MIR, se rompe la lógica causal.

Para dotar a la Matriz de Indicadores del Pp S010 de solidez metodológica, se sugieren las siguientes acciones de mejora:

Retomar el Problema Central del Diagnóstico para que sea idéntico en el árbol de problemas y traducirlo en positivo en el nivel Propósito de la MIR.

Adicionalmente, dado que el programa no puede resolver problemas macroestructurales como el desempleo o la inflación, se propone cambiar la redacción de las Causas Indirectas por barreras operativas que la Agencia de Seguridad Alimentaria sí pueda resolver a través de sus actividades, tales como "Dificultad logística para distribuir productos básicos en zonas marginadas" o "Bajo alcance de los programas de transferencias monetarias".

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?

Sobre el análisis de la modalidad presupuestaria, se determina un cumplimiento parcial debido a una profunda inconsistencia entre su diseño, planeación operativa y la asignación presupuestaria.

Respecto de la consistencia con el Propósito, se identifica una congruencia práctica, pero una profunda inconsistencia metodológica. Por un lado, la clasificación bajo la modalidad "S" (Subsidios sujetos a *Reglas de Operación*) sí es coherente con el problema público real fundamentado en el *MML-01 Definición del Problema*, el cual busca dotar de apoyos a las personas con carencia alimentaria. No obstante, esta modalidad de subsidios pierde coherencia al contrastarse con el Árbol de Problemas y la MIR. Tal como se estructuró en el *MML-02 Análisis del Problema* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025), el problema central se definió como una carencia institucional: "El Gobierno del Estado tiene escasos aliados estratégicos con limitada infraestructura". Asimismo, en la MIR del Pp S010, el Propósito se redactó enfocándose en la gestión gubernamental: "El Gobierno del Estado mediante esfuerzos de la política social encaminados en atención de las personas con carencia en el acceso a la alimentación [...] son atendidos son atendidos a través de la implementación de acciones y proyectos sociales...".

Metodológicamente, ejercer una modalidad presupuestaria de "Ayudas Sociales" orientada a personas no es el instrumento lógico para conseguir aliados estratégicos, construir infraestructura, ni para justificar

los "esfuerzos institucionales de política social" que la dependencia plasmó en sus objetivos.

A pesar de lo anterior, respecto de la consistencia con los apoyos, al contrastar la modalidad con el tipo de entregables, el instrumento de gasto utilizado es consistente. En su diseño, el programa S010 establece la entrega de dos bienes directos: "Apoyos Alimentarios" (C01) y "Apoyos Económicos" (C02). El grueso de los recursos asignados para 2025 se etiquetó estratégicamente en la Partida 44101 denominada "Ayudas Sociales a Personas". El uso de esta partida es el mecanismo contable idóneo para garantizar que el dinero fluya hacia los bienes tangibles y las transferencias que llegan a las familias, teniendo en mente que se pretende incidir en la atención de la población con carencia alimentaria.

En relación con la consistencia con las actividades sustantivas, el programa cumple parcialmente. Por un lado, existe flujo continuo de recursos para garantizar la operatividad íntegra de las tareas de entrega alimentaria y económica; al analizar la totalidad de sus líneas de acción (C01.A01, C01.A02, C02.A01 y C02.A02), se constata que las metas reportan una continuidad operativa constante en la dispersión a la población beneficiaria. Sin embargo, se observa una desconexión crítica en el Componente 03 (Comedores comunitarios en el Estado), el cual, a pesar de estar incluido en la matriz de planeación, administrativamente no recibió asignación presupuestaria durante el ejercicio fiscal 2025, dejando a sus actividades sin viabilidad financiera para ejecutarse.

En suma, la consistencia en su conjunto con la propuesta de atención, a pesar de la incongruencia metodológica con su Propósito formal y la ausencia de financiamiento para los comedores (C03), al evaluar el programa en su conjunto, la modalidad presupuestaria es

altamente asertiva para la realidad del Estado. Frente al verdadero problema de la persistencia de población con carencia alimentaria, operar bajo una modalidad de transferencias directas (Modalidad S - Ayudas Sociales) representa la estrategia de atención adecuada para facilitar alimentos a familias vulnerables de los 11 municipios de Quintana Roo

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.**

Al evaluar el apego a la sintaxis definida por la *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados 2025* (Secretaría de Finanzas y Planeación del estado de Quintana Roo, 2025) para cada nivel de objetivos, se observa un cumplimiento heterogéneo. En el nivel superior, el Fin, respeta normativamente la estructura al redactarse como una contribución a largo plazo, al definirse como “Contribuir al logro de...”

Por su parte, los resúmenes de los Componentes (C01 y C02) acatan la sintaxis de sustantivo más participio pasado (“Apoyos alimentarios... entregados” y “Apoyos económicos entregados), mientras que sus respectivas Actividades inician correctamente con un sustantivo de acción (“Entrega de apoyos...”).

Por el contrario, se identifican rupturas metodológicas en la sintaxis del Propósito y en las Actividades del Componente 03. En cuanto al Propósito, el resumen narrativo incumple la regla central de redactarse como un resultado concreto o cambio de situación ya logrado en los beneficiarios. En lugar de posicionar a la población objetivo como el sujeto central de la acción, la redacción se concentra en justificar la gestión gubernamental (“El Gobierno del Estado mediante esfuerzos de la política social...”) e incorpora de manera explícita los medios de intervención (“...a través de la implementación de acciones y proyectos sociales”). Metodológicamente, incluir los medios de entrega en este nivel contraviene la técnica de la MML, ya que genera una redundancia con los Componentes y traslada erróneamente el enfoque hacia la oferta institucional. Por su parte, las tareas C03.A01 y C03.A02 se redactaron equivocadamente como componentes terminados (“Comedores... habilitados”) en lugar de utilizar un sustantivo derivado de un verbo de acción.

Respecto de la orientación a resultados, el nivel de Propósito, que metodológicamente debería describir un cambio de situación real y tangible en la población objetivo, no es claro. Su redacción inicia como “El Gobierno del Estado mediante esfuerzos...”) diluyendo el enfoque de la atención a personas en situación de pobreza por carencia alimentaria, desdibujando el impacto social esperado.

Adicionalmente, el enunciado presenta un error sintáctico de duplicidad al repetir la frase “son atendidos son atendidos”, afectando la formalidad del documento. En consecuencia, si un actor operativo lee este nivel para entender el fin último de su trabajo, encontrará un texto orientado a enunciar logros del gobierno en lugar del beneficio tangible en las familias.

En resumen, aunque existe claridad en los bienes a entregar, coexisten áreas críticas de mejora en la delimitación conceptual entre los medios de atención y los resultados sociales. El operador logístico sabe qué distribuir, pero la matriz falla en transmitirle el resultado último esperado para resolver la carencia alimentaria. Para fortalecer el diseño del programa y subsanar estos hallazgos, la instancia evaluadora recomienda implementar dos acciones de mejora puntuales.

En primera instancia, se sugiere redefinir el resumen narrativo del Propósito para enfocarlo exclusivamente en la población objetivo, eliminando las menciones operativas gubernamentales. Se propone la siguiente redacción: “La población en situación de pobreza alimentaria mejora su acceso a alimentos nutritivos y de calidad”.

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.**

Sobre la causalidad Componente-Propósito de la MIR del Pp S010, se observó que, la lógica vertical entre los Componentes y el Propósito presenta una ruptura metodológica, puesto que, de acuerdo con la *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados 2025* (Secretaría de Finanzas y Planeación del estado de Quintana Roo, 2025), la regla exige que: "Si se logra el componente (bien o servicio entregado) y

se cumple el supuesto de este nivel, entonces se logra el Propósito", lo cual no se cumple en el diseño del Pp S010, como se explica a continuación.

En la MIR del programa S010, se entregan "Apoyos Alimentarios" (C01) y "Apoyos Económicos" (C02), sin embargo, si la intervención estatal provee esos entregables, el efecto no sería el Propósito, definido como:

"El Gobierno del Estado mediante esfuerzos de la política social encaminados en atención de las personas con carencia en el acceso a la alimentación y los que se encuentran debajo de la línea de pobreza por ingresos y grupos más vulnerables son atendidos son atendidos a través de la implementación de acciones y proyectos sociales para el mejoramiento del bienestar social y este impacto se vea reflejado en una mejor calidad de vida para las personas vulnerables en el Estado de Quintana Roo."

Como el Propósito está definido simplemente como "atender" a la gente (lo cual es un proceso u output) y no como un "cambio en la población", la relación causal es tautológica, no un verdadero salto de resultados. A esto se suma que los Supuestos no son externos, lo que impide que la fórmula metodológica de Componentes + Supuestos = Propósito, sea adecuada.

Sobre el análisis de la contribución del Propósito al Fin, se tiene que, el eslabón superior de la cadena de resultados también tiene inconsistencias.

El Fin del programa S010 busca "ejercer de manera efectiva derechos y reducir la pobreza multidimensional". No obstante, dado que el Propósito no expresa un cambio real en las condiciones de vida de la gente, sino que se limita a enunciar que "son atendidos" por el gobierno, no existe evidencia lógica de que el simple hecho de "ser atendidos"

garantice que la ciudadanía quintanarroense ejerza de manera efectiva sus derechos económicos, sociales y culturales; como se definió en la MIR del Pp en comentario.

Respecto de la consistencia y pertinencia de los Supuestos, se tiene lo siguiente:

De acuerdo con la *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados 2025* (Secretaría de Finanzas y Planeación del estado de Quintana Roo, 2025), los supuestos deben ser "*condiciones necesarias, pero externas al programa... fuera del ámbito de gestión del programa*". Sin embargo, la MIR del Pp S010 redacta supuestos tales como: "El Gobierno del Estado y la política social implementada cumple con su objetivo...". Que el propio gobierno y la política cumplan con su trabajo es una obligación interna, totalmente bajo el control del ejecutor, y no un factor de riesgo externo (como podrían ser las variaciones de precios de alimentos, fenómenos climáticos o dinámicas poblacionales).

Al redactar supuestos internos, el programa se queda "ciego" ante los verdaderos riesgos externos que podrían amenazar su ejecución.

Respecto de la suficiencia y confiabilidad de los Medios de Verificación, el programa S010 cumple, puesto que, tal como lo mandata la *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados 2025* (Secretaría de Finanzas y Planeación del estado de Quintana Roo, 2025), la MIR del Pp S010 emplea fuentes de información oficiales y confiables. Para los niveles superiores (Fin y Propósito), se respalda en la información estadística del Coneval e Inegi, la cual es la máxima autoridad en la materia y tiene actualizaciones periódicas. Para los niveles operativos (Componentes y Actividades), utiliza registros institucionales propios y

rastreables como el "Avance Programático ASAQROO". Esto otorga total certeza sobre la veracidad de los datos que reportará el programa.

Asimismo, se encontró que el programa S010 cumple con la estructura mínima requerida para su monitoreo. En apego a la Lógica Horizontal exigida en *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados 2025* (Secretaría de Finanzas y Planeación del estado de Quintana Roo, 2025), el diseño de la MIR no deja ningún nivel vacío y todos los niveles cuentan con al menos un indicador.

En suma, se identifica que, si bien la MIR del programa cuenta con todos sus elementos (resumen narrativo, supuesto, indicadores, etc), sus áreas de oportunidad se concentran en su consistencia lógica y la gestión de riesgos.

Por lo anteriormente expuesto, se emiten las siguientes recomendaciones:

Redefinir el Propósito orientándolo al beneficio poblacional, eliminando referencias a los "esfuerzos del gobierno". Al cambiarlo por: "La población en situación de pobreza alimentaria mejora su acceso a alimentos nutritivos y de calidad", la entrega de los apoyos (Componentes) causará lógicamente este resultado, y este resultado contribuirá naturalmente a disminuir la pobreza (es decir, el Fin del programa S010).

Asimismo, se recomienda eliminar el supuesto actual "El Gobierno... cumple con su objetivo") e incorporar factores externos de riesgo que están fuera del alcance de atención de los responsables del programa S010, tales como factores climatológicos, economía, participación ciudadana, inflación, etc.

Con el objetivo de subsanar de manera integral los hallazgos de diseño, sintaxis y causalidad documentados en la presente evaluación, la instancia evaluadora propone una reestructuración de la MIR del Pp S010.

Esta propuesta corrige el resumen narrativo del Propósito para centrarlo en la población objetivo, ajusta la sintaxis de las Actividades hacia procesos operativos (eliminando la duplicidad jerárquica), incorpora supuestos verdaderamente externos para la gestión de riesgos y orienta el nivel Fin hacia un comportamiento descendente para medir la reducción de la pobreza.

Cuadro 3. Propuesta de reestructuración de la MIR para el programa S010.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador propuesto	Medios de Verificación	Supuestos (Riesgos externos)
Fin	Contribuir a la reducción de la pobreza multidimensional y el rezago alimentario en el Estado de Quintana Roo mediante la atención a grupos vulnerables.	Porcentaje de la población con carencia por acceso a la alimentación. <i>(Comportamiento: Descendente)</i>	Medición multidimensional de la pobreza (INEGI/CONEVAL).	La estabilidad macroeconómica nacional permite mantener el poder adquisitivo de los hogares.
Propósito	La población en situación de pobreza alimentaria mejora su acceso a alimentos nutritivos y de calidad.	Porcentaje de cobertura de la población con carencia alimentaria extrema atendida en el Estado.	Padrón Único de Beneficiarios cruzado con el Cuestionario Único de Información Socioeconómica (CUIIS).	La inflación y los precios de los productos de la canasta básica se mantienen controlados.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador propuesto	Medios de Verificación	Supuestos (Riesgos externos)
Componente 01	Apoyos Alimentarios a personas titulares beneficiarias, entregados.	Porcentaje de Apoyos Alimentarios entregados. <i>(Desagregación por sexo cuantificada en Padrón).</i>	Sistema de Avance Programático ASAQROO / Padrón Único de Beneficiarios.	Las condiciones climatológicas (huracanes/tormentas) permiten el tránsito seguro en las vías de comunicación terrestre.
Actividad C01.A01	Distribución logística de los apoyos alimentarios en los centros de entrega municipales.	Índice de puntualidad en el abasto alimentario a centros de entrega municipal.	Bitácoras logísticas y reportes trimestrales de almacén.	Los proveedores externos cumplen con los tiempos de abasto estipulados en los contratos.
Componente 02	Apoyos Económicos a personas titulares beneficiarias, entregados.	Porcentaje de Apoyos Económicos dispersados. <i>(Desagregación por sexo cuantificada en Padrón).</i>	Sistema de Avance Programático ASAQROO / Reportes contables.	Las políticas operativas y fiscales federales mantienen la viabilidad de las transferencias directas estatales.
Actividad C02.A01	Dispersión de transferencias monetarias a través de cuentas o tarjetas fiduciarias.	Tasa de activación y cobro efectivo de tarjetas fiduciarias entregadas.	Estados de cuenta fiduciarios y reportes de la institución bancaria.	La red de telecomunicaciones e internet en los municipios opera sin interrupciones.
Componente 03	Comedores comunitarios en localidades de alta marginación, habilitados.	Porcentaje de comedores comunitarios en operación constante.	Resguardos de infraestructura y padrones de asistencia a comedores.	La organización y participación de la comunidad (voluntariado) se mantiene activa.
Actividad C03.A01	Habilitación de infraestructura y abastecimiento de insumos para comedores.	Índice de suficiencia de insumos básicos perecederos y no perecederos en comedores.	Facturas de compra, inventarios físicos y bitácoras de abastecimiento.	Las tarifas de servicios públicos básicos (gas LP, agua) se mantienen accesibles para la operatividad local.

Fuente: Elaboración propia.

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

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

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza el análisis de los indicadores definidos en el Pp S010, mediante la metodología CREEMA, y posteriormente se desarrollan los argumentos del sentido de la respuesta binaria.

Se precisa que, se omite de este análisis la valoración de los indicadores correspondientes al Componente 03 y sus actividades operativas (C03.A01 y C03.A02) al no estar considerados en la normativa vigente. Al revisar el diseño del programa plasmado en sus *Reglas de Operación* (Agencia de

Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025), se constata que los artículos 1 y 2 establecen explícitamente que la intervención operará de forma exclusiva bajo dos modalidades (Apoyo Alimentario y Apoyo Económico), y que la totalidad de su presupuesto autorizado se distribuye de manera íntegra y exclusiva entre los Componentes 01 y 02.

Derivado de esta carencia normativa y financiera, el Componente 03 resulta inoperante. Al encontrarse en inactividad institucional, se concluye que la dependencia no ha desplegado personal, no ha habilitado infraestructura y no genera evidencia documental —como padrones de beneficiarios o facturas de insumos— para este rubro específico. En consecuencia, resulta metodológicamente inaplicable someter estos indicadores al escrutinio del método CREEMA.

Cuadro 4: Síntesis del análisis CREMA de los indicadores de la MIR del Pp S010.

Nivel / Indicador	C	R	E	M	A
Fin: PED01I1 - Población en situación de pobreza	No	No	Sí	No	No
Propósito: PED01I1 - Población en situación de pobreza	No	No	Sí	No	No
Componente 01: Porcentaje de Apoyos Alimentarios entregados	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Actividad C01.A01: Porcentaje de Apoyos Alimentarios entregados a hombres jefes del hogar	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Actividad C01.A02: Porcentaje de Apoyos Alimentarios entregados a mujeres jefas del hogar	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nivel / Indicador	C	R	E	M	A
Componente 02: Porcentaje de Apoyos Económicos entregados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad C02.A01: Porcentaje de Apoyos Económicos entregados a hombres jefes del hogar	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad C02.A02: Porcentaje de Apoyos Económicos entregados a mujeres jefas del hogar	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Componente 03: Porcentaje de comedores comunitarios habilitados	Inoperante	Inoperante	Inoperante	Inoperante	Inoperante
Actividad C03.A01: Porcentaje de comedores comunitarios habilitados con equipamiento	Inoperante	Inoperante	Inoperante	Inoperante	Inoperante
Actividad C03.A02: Porcentaje de comedores comunitarios con abastecimiento de productos	Inoperante	Inoperante	Inoperante	Inoperante	Inoperante

Fuente: Elaboración propia.

1. Claridad (C): Los indicadores de nivel Fin y Propósito no cumplen debido a severas contradicciones de diseño. En el nivel Fin, el indicador se denomina “Población en situación de pobreza”, pero la *Ficha Técnica de Indicadores MIR* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025) establece un parámetro de semaforización 'ASCENDENTE' hacia una meta de '100.000', lo cual genera ambigüedad técnica sobre si el programa busca erradicar la pobreza o aumentarla. Adicionalmente, en el Propósito, aunque el nombre refiere a la población, sus variables aritméticas cuantifican estrictamente procesos burocráticos internos.

Por el contrario, los indicadores de los Componentes (C01 y C02) y sus respectivas Actividades sí cumplen. Estos definen de manera inequívoca el objeto de cuantificación (apoyos alimentarios y económicos), el grupo de enfoque y la escala territorial. La única excepción formal es un error de captura administrativa en la plataforma oficial, en donde la unidad de medida se registró como “28-Apoyo” cuando su comportamiento matemático real es de tipo “Porcentaje”.

2. Relevancia (R): En cuanto a la relevancia, se repite el incumplimiento en los niveles superiores de la matriz. Tanto el Fin como el Propósito no cumplen porque, en lugar de medir el efecto macro-social o el alivio efectivo de la problemática, sus fórmulas contabilizan la gestión interna (número de programas y acciones de escritorio). Esto desvía la medición hacia variables secundarias que no reflejan el impacto real en la población.

En contraste, los indicadores de los niveles operativos (C01, C02 y sus Actividades) sí cumplen con la relevancia. Al centrarse explícitamente en medir el volumen de entregas físicas (paquetes alimentarios y transferencias monetarias), las métricas se alinean de manera directa y pertinente para dar seguimiento a los bienes que mitigan el problema de insuficiencia de ingresos detallado en el diagnóstico del programa.

3. Economía (E): Respecto al criterio de economía, todos los indicadores evaluables cumplen de manera satisfactoria. El costo de recopilación y procesamiento de los datos es altamente razonable y no implica un impacto financiero adicional u oneroso para el presupuesto estatal.

Lo anterior es posible debido a que los insumos provienen de fuentes oficiales ya existentes (como las bases del Coneval) o se alimentan

orgánicamente de los registros administrativos internos de la dependencia.

4. Monitoreabilidad (M): Los niveles de Fin y Propósito no cumplen porque sus fórmulas de cálculo no coinciden con sus medios de verificación. Ambos citan como fuente la metodología de medición de pobreza del Coneval, pero sus variables aritméticas exigen datos internos de “programas/acciones”; esta discrepancia hace que los indicadores no puedan sujetarse a una comprobación independiente.

A nivel operativo, el Componente C02 sí cumple ampliamente gracias a la rastreabilidad digital y contable de las transferencias interbancarias. Sin embargo, el Componente C01 y sus actividades presentan limitantes técnicas para el escrutinio externo. Aunque los resultados se publican en el portal oficial de la ASAQROO, la dependencia omite la apertura de bases de microdatos que sustenten dichos reportes, restringiendo la auditoría ciudadana y la validación matemática de las cifras.

5. Adecuación marginal (A): La matriz presenta incumplimientos críticos por duplicidad. Los indicadores del Fin y Propósito no aportan información complementaria, sino que repiten la medición de esfuerzos de gestión que deberían reportarse en niveles inferiores. En la *Ficha Técnica de Indicadores MIR* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025), al examinar las fórmulas aritméticas de los niveles superiores, se constata que el Fin cuantifica el “Número de programas ejecutados” frente a los “proyectados”, mientras que el Propósito mide las “acciones realizadas” contra las “programadas”, empleando la unidad de medida genérica de “Acción”.

De acuerdo con la *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados 2025* (Secretaría de Finanzas y Planeación, 2025), contabilizar el cumplimiento de programas y el volumen de tareas de oficina constituye una métrica estrictamente administrativa. Monitorear estos procesos internos es una tarea que metodológicamente corresponde a los eslabones inferiores de la matriz, específicamente a las Actividades. Al trasladar estas variables operativas a la cúspide del diseño, se desvirtúa el instrumento, dejando a los niveles de Fin y Propósito desprovistos de métricas empíricas que evalúen la reducción de la pobreza o el alivio de la carencia alimentaria

Por otra parte, de acuerdo con la *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados 2025* (Secretaría de Finanzas y Planeación del estado de Quintana Roo, 2025), las Actividades deben medir procesos intermedios logísticos. No obstante, en el Pp S010, los indicadores de actividad se limitan a medir exactamente la misma entrega final del Componente segmentándola únicamente por género, lo cual duplica ineficientemente los reportes y omite la medición de procesos estratégicos (como la puntualidad del abasto o la tasa de activación de cuentas).

Derivado del análisis CREMA, se emiten las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda modificar las variables aritméticas plasmadas en las *Fichas Técnicas de Indicadores MIR* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025) para los niveles superiores. Es indispensable sustituir el conteo burocrático de "programas" por variables demográficas que cuantifiquen a la población, ajustando

obligatoriamente su parámetro de semaforización hacia un comportamiento descendente.

2. Alinear la fórmula de cálculo del Fin y Propósito con sus medios de verificación declarados. Si el programa utiliza la medición oficial del Coneval como fuente empírica, el indicador debe procesar métricas de pobreza multidimensional, eliminando por completo la exigencia de cruzar estos datos estadísticos externos con los reportes internos de gestión de la dependencia.

3. Evitar la duplicidad jerárquica con sus Componentes, tal que permitan el monitoreo de procesos logísticos intermedios reales, tales como el índice de puntualidad en el abasto de bodegas municipales o la tasa efectiva de activación de las tarjetas fiduciarias.

4. Habilitar un repositorio de datos procesables dentro del portal institucional "Avance Programático ASAQROO". Esta acción permitirá que cualquier instancia externa pueda descargar los registros primarios desglosados y validar matemáticamente la veracidad de los porcentajes de entrega reportados cada trimestre.

III.1. Síntesis del análisis de diseño

El diseño del programa presupuestario S010 presenta un cumplimiento parcial. Si bien cuenta con una justificación al identificar la carencia alimentaria social como el problema que da origen al programa, muestra una falla estructural en el *MML-02 Análisis del Problema* (Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo, 2025), al redefinir el problema central desde las carencias operativas gubernamentales, pues al enfocarse en la falta de aliados e infraestructura, se fractura por completo la lógica causal de la intervención.

Respecto a la focalización, la definición poblacional es congruente con el diagnóstico inicial, aunque la meta de cobertura se restringe administrativamente al tope presupuestal disponible. En materia financiera, operar bajo la modalidad de subsidios resulta asertivo para otorgar transferencias directas a la ciudadanía.

Ahora bien, se encontró que, el resumen narrativo del Propósito incumple las reglas de sintaxis de la Metodología de Marco Lógico, ya que invisibilizó el área de enfoque, desviando la atención gubernamental, fallando en reflejar un beneficio tangible y directo sobre las familias vulnerables.

Finalmente, la evaluación documenta debilidades sustanciales en la cadena de resultados y en la gestión de riesgos institucionales. La matriz actual carece de una causalidad metodológica óptima entre sus distintos niveles, mientras que los supuestos plasmados describen obligaciones internas de la dependencia, en lugar de prever amenazas externas. Por todo lo anterior, resulta apremiante reestructurar los instrumentos lógicos del programa para enfocarlos verdaderamente en la mitigación del rezago alimentario estatal.

Para solventar las deficiencias detectadas, la principal recomendación consiste en reformular integralmente el diseño del programa S010 a cargo de la Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo. Se debe sustituir la redacción enfocada en la escasez de aliados institucionales por el problema social real, centrando el diagnóstico en la población en situación de pobreza con carencia alimentaria para realinear lógicamente sus causas y efectos directos.

Derivado de la corrección del problema central, se propone adoptar una reestructuración completa de su MIR, tal que el resumen narrativo del Propósito refleje la mejora en el acceso a alimentos nutritivos de las familias, eliminando cualquier mención a los esfuerzos burocráticos de la dependencia.

Dentro del rediseño de esta herramienta, resulta indispensable corregir los supuestos institucionales para que prevean verdaderos riesgos externos fuera del control operativo, tales como contingencias climáticas o inflación. De manera paralela, se deben sustituir los indicadores de los niveles superiores por métricas demográficas de reducción de pobreza, y ajustar las Actividades para evaluar procesos logísticos que eviten duplicidades operativas con los Componentes.

III.2. Recomendaciones en materia del diseño del Programa

Derivado del análisis integral al diseño del Programa S010 - Seguridad Alimentaria para el Bienestar Social, se emiten las siguientes recomendaciones orientadas a solventar las inconsistencias metodológicas detectadas, fortalecer la lógica causal y perfeccionar la MIR:

1. Reestructuración del Problema Central y Lógica Causal: Se recomienda reformular el "Problema Central" del Árbol de Problemas, **eliminando la redacción enfocada en las deficiencias institucionales** ("El Gobierno del Estado tiene escasos aliados estratégicos con limitada infraestructura...") y sustituyéndola por la problemática social real que padece la población, tal como se justifica en su propio diagnóstico: *"La población en situación de pobreza del Estado de Quintana Roo presenta carencia por acceso a la alimentación nutritiva y de calidad"*. Esta acción es indispensable para realinear lógicamente las causas y los efectos directos de la intervención.

2. Corrección del Propósito y de los Resúmenes Narrativos en la MIR: Se requiere redefinir el enunciado del Propósito para **centrarlo exclusivamente en el cambio o beneficio esperado en la población objetivo**. Se propone adoptar la siguiente redacción: *"La población en situación de pobreza alimentaria mejora su acceso a alimentos nutritivos y de calidad"*. Asimismo, se deben eliminar todas las alusiones a los esfuerzos operativos del gobierno y corregir los errores de sintaxis o de duplicidad de palabras ("son atendidos son atendidos") presentes en el documento.

3. Incorporación de Riesgos Externos reales en los Supuestos: Se recomienda **eliminar los supuestos de la MIR que describen tareas u**

obligaciones internas de gestión ("El Gobierno cumple con su objetivo"). En su lugar, incorporar factores de riesgo verdaderamente externos que escapen al control operativo de la Agencia de Seguridad Alimentaria, tales como fenómenos climatológicos adversos a nivel local, o la volatilidad inflacionaria en los precios de los productos de la canasta básica.

4. Rediseño de los Indicadores Estratégicos (Fin y Propósito): Se deben reestructurar las fórmulas matemáticas de los indicadores en los niveles de Fin y Propósito, para que **midan el impacto real y el cambio demográfico** (porcentaje de personas que logran superar la carencia alimentaria), abandonando el actual conteo de acciones ejecutadas. Adicionalmente, es necesario solicitar a la SEFIPLAN la corrección en el SIPPRES para ajustar los parámetros de evaluación hacia un comportamiento "Descendente" y homologar la unidad de medida a "Porcentaje", corrigiendo el actual error de captura genérica de "28-Apoyo".

5. Eliminación de Duplicidad Jerárquica y de Género: Para las Actividades operativas (C01 y C02), se recomienda **dejar de duplicar las métricas de sus respectivos Componentes**. La desagregación estadística por sexo debe concentrarse exclusivamente en el nivel de Componentes mediante el cruce de variables del Padrón Único de Beneficiarios. En consecuencia, los indicadores del nivel de Actividades deben reformularse para evaluar **procesos intermedios logísticos reales**, tales como el índice de puntualidad en el abasto hacia los centros de entrega municipal o la tasa efectiva de activación de las tarjetas fiduciarias.

6. Transparencia y Datos Abiertos en Medios de Verificación: Se sugiere **habilitar un repositorio de datos procesables en formatos**

abiertos (como CSV o JSON) dentro del portal oficial "Avance Programático ASAQROO". Esta medida permitirá que cualquier instancia ciudadana o equipo auditor externo pueda descargar los microdatos desglosados y validar matemáticamente la veracidad de los porcentajes de entrega reportados cada trimestre, combatiendo la actual limitante de monitoreabilidad y dependencia de proveedores externos.

IV. Identificación y análisis de procesos

En esta sección se describen y analizan las etapas operativas del Programa, los actores involucrados y los flujos de información asociados a su implementación de acuerdo al Modelo General de Procesos (MGP) que toma en cuenta los siguientes procesos: planeación, difusión, solicitud, selección de personas beneficiarias, producción de los apoyos, distribución de apoyos, entrega de apoyos y seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos que se fueron documentando a partir del análisis de gabinete y las entrevistas semiestructuradas aplicadas a las personas involucradas en estas etapas. Sin embargo, para el caso del **Pp S010**, se incorporó el proceso de control interno por su relevancia en la operación del Pp, siendo **nueve etapas** que hacen referencia al MGP.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

completo los procedimientos técnicos necesarios para ejecutar sus funciones.

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

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

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

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

Un grado **Muy Alto** o **Alto** indica que la política pública opera con procesos dominados, estandarizados y debidamente normados.

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

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

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

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

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

En esta sección se identifican y analizan los procesos que se implementan en la operación del Programa presupuestario (Pp) *S010: Seguridad alimentaria para el bienestar social*, 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 (que se consideró relevante incluir).

Con base en este marco, en el anexo 1 se presenta la Matriz de Equivalencia de Procesos. Dicho instrumento técnico estructura y documenta de forma exhaustiva las actividades ejecutadas por el Programa, alineándolas de manera secuencial conforme a las nueve etapas operativas que dicta el modelo de referencia, y registra si se encuentra documentado en normativa oficial, o bien, se identificó a partir del trabajo de campo realizado por la instancia evaluadora. A continuación, se presentan los puntos más relevantes emanados de la matriz antes referida, cuyo desglose detallado se muestra en el primer anexo del presente informe.

La etapa de **Planeación**, a cargo de la Dirección de Planeación, Mejora Regulatoria y de Archivos en conjunto con la Coordinación General de Operación Territorial, realizan el diagnóstico demográfico del Programa. Asimismo, estas áreas definen las herramientas de focalización mediante el CUIS y planifican presupuestalmente los apoyos.

Respecto a la **Difusión**, la Coordinación General de Operación Territorial es el área responsable de diseñar la convocatoria oficial y desplegar la estrategia de comunicación mediante redes sociales, en coordinación con la Dirección de Comunicación Social de la Secretaría de Bienestar estatal. Esta etapa incluye la propagación de mensajes preventivos sobre la gratuidad de los trámites. Además, la dependencia brinda asesoría ciudadana a través de tutoriales en formato de video para instruir sobre el correcto registro e inscripción digital.

La fase de **Solicitud de apoyos**, también bajo la responsabilidad directa de la Coordinación General de Operación Territorial, opera en una modalidad dual que permite la autogestión en el portal web y el despliegue de módulos itinerantes presenciales. Para operar estos módulos y mitigar la brecha digital, el programa se apoya en personal voluntario de los ayuntamientos, quienes son capacitados para asistir técnicamente a la ciudadanía en la digitalización de sus documentos de identidad y en el llenado en plataforma del Cuestionario Único de Información Socioeconómica y Nutricia (CUIS). Sin embargo, se omite otorgar un periodo de prevención para subsanar errores documentales debido a la limitación de personal operativo institucional, lo que se traduce en bajas automáticas e irreversibles que afectan en mayor medida a las mujeres solicitantes al no contar con un margen para corregir su documentación.

La **Selección de personas beneficiarias** es ejecutada conjuntamente por el Despacho de la Dirección General de la ASA, la Dirección de Planeación y la Coordinación General de Operación Territorial. Este proceso se realiza mediante la renovación automatizada del padrón y la aplicación de un orden de prelación basado en las variables del CUIS. El procedimiento incluye verificaciones de campo aleatorias fundamentadas en la buena fe de los datos registrados, mientras que el personal canaliza proactivamente a las personas rechazadas hacia otros programas estatales.

Durante la **Producción o generación de apoyos**, intervienen la Dirección de Planeación, la Coordinación General, el Departamento de Enlace Administrativo y el Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). Estas unidades consolidan la contratación de proveedores externos para materializar la intervención, donde una empresa es la proveedora del suministro de cajas alimentarias y un ente financiero habilita las tarjetas bancarias. Paralelamente, el diseño y resguardo de la base de datos matriz operativa se administra bajo contrato por un proveedor tecnológico.

La fase de **Distribución de apoyos** es operada logísticamente por la Coordinación General de Operación Territorial, el proceso inicia con el traslado físico de los camiones hacia los 49 centros regionales habilitados en el Estado. Durante este despliegue matutino, el personal responsable ejecuta la recepción del abastecimiento, verifica que los sellos de las bodegas se encuentren intactos y realiza el montaje de la infraestructura de atención, recabando evidencia fotográfica del inicio de la jornada operativa.

Posteriormente, en la etapa de **Entrega de apoyos**, intervienen de manera conjunta la Coordinación General de Operación Territorial y el Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). Debido a la falta de una plantilla de campo propia, la ejecución física de esta fase recae de manera estructurada en el voluntariado, el cual se divide en tres figuras operativas: 1) El "Personal Staff", que organiza las filas, reparte fichas y ejecuta el primer filtro de revisión documental; 2) Los "Capturistas", que realizan una validación expedita mediante la lectura del código QR y la captura inmediata de evidencia fotográfica dual en el software; y 3) Los "Auxiliares de bodega", encargados de entregar físicamente las cajas y marcar con tinta indeleble el pulgar de las personas beneficiarias. Adicionalmente, el personal en los módulos ejecuta bajas automáticas para quienes no asisten consecutivamente y el proceso concluye diariamente a las 18:00 horas con el cierre formal y sellado de las bodegas.

La etapa de **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**, asignada normativamente a la Coordinación General de Operación Territorial y al Departamento de TIC, presenta debilidades. Si bien el programa ejecuta un "monitoreo logístico" en tiempo real durante los eventos (verificando la apertura de bodegas, sellos y la asistencia del personal a través de la figura del Enlace centro de monitoreo), estas actividades corresponden estrictamente a la logística de la fase de Entrega. En contraste, respecto al seguimiento posterior a la recepción de los bienes, existe una inoperatividad interna total. El análisis evidencia que durante el ejercicio fiscal evaluado no se realizaron visitas de comprobación en sitio en los hogares de forma posterior a la entrega, ni se aplicaron encuestas propias orientadas a medir la pertinencia técnica de los apoyos o la satisfacción ciudadana. Para suplir este vacío, la ASA

retoma parcialmente los resultados de la evaluación anual que aplica la SABGOB.

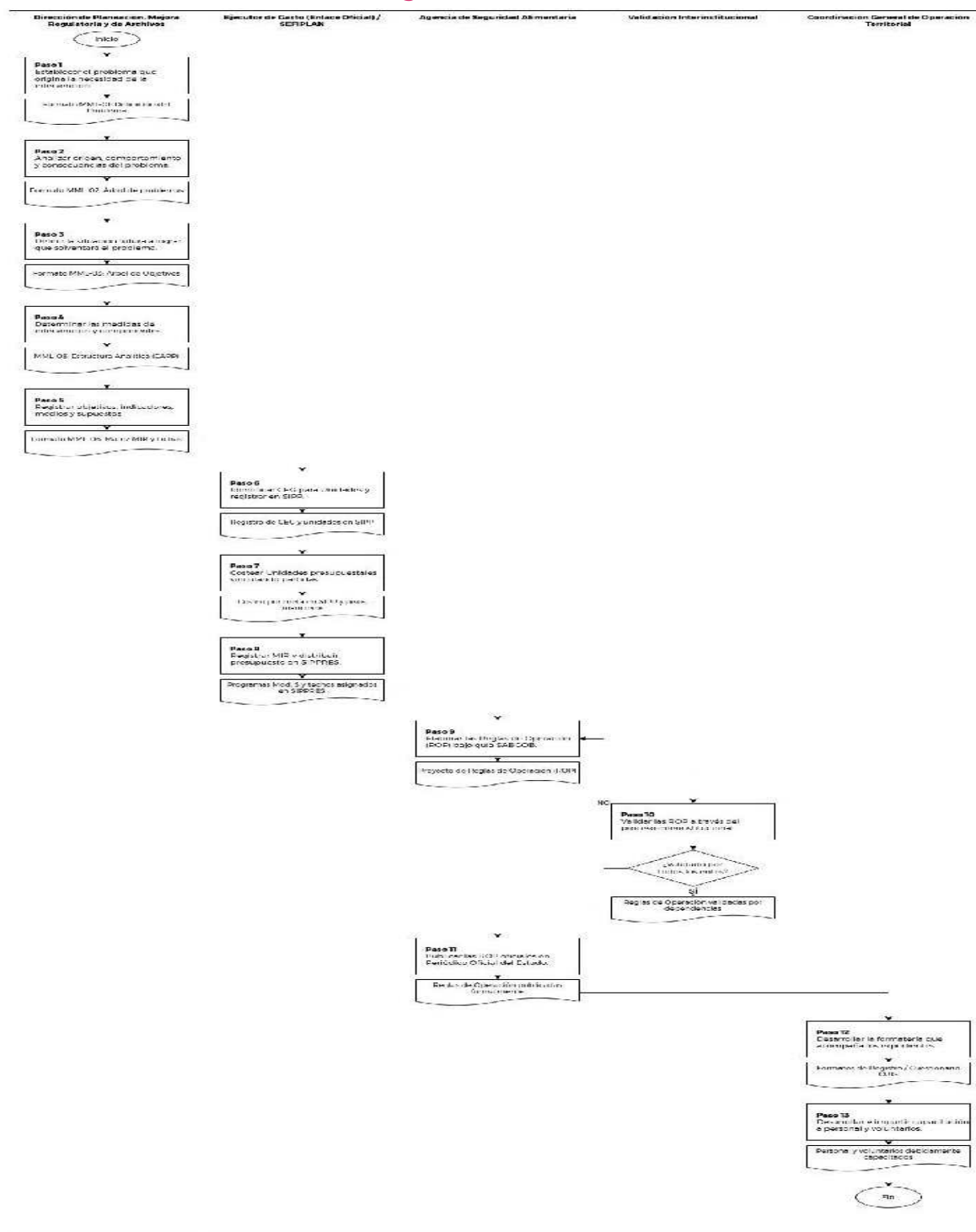
Sin embargo, depender exclusivamente de este instrumento es insuficiente, ya que la evaluación de la SABGOB se enfoca en auditar la calidad en el servicio, el buen trato y la agilidad en los tiempos de espera en la fila, pues la función sustancial de este órgano de control es la prevención de la corrupción y no la optimización de recursos.

Por lo anterior, los responsables del Programa desconocen la percepción real de las usuarias sobre las posibles barreras de su portal web y, sobre todo, acerca de la aceptación y pertinencia nutricional de la canasta estandarizada de 19 productos una vez que estos ingresan a los hogares

El **Control interno** recae transversalmente en la Coordinación General de Operación Territorial y el Departamento de Contraloría Social, efectuándose mediante la conciliación diaria de bitácoras operativas. El sistema informático genera cortes estadísticos en tiempo real para rastrear las entregas y prevenir duplicidades fiduciarias. No obstante, para ejecutar la auditoría formal de la cuenta pública, se requiere la extracción masiva de los expedientes digitales en discos duros físicos que son suministrados por el proveedor externo de tecnología.

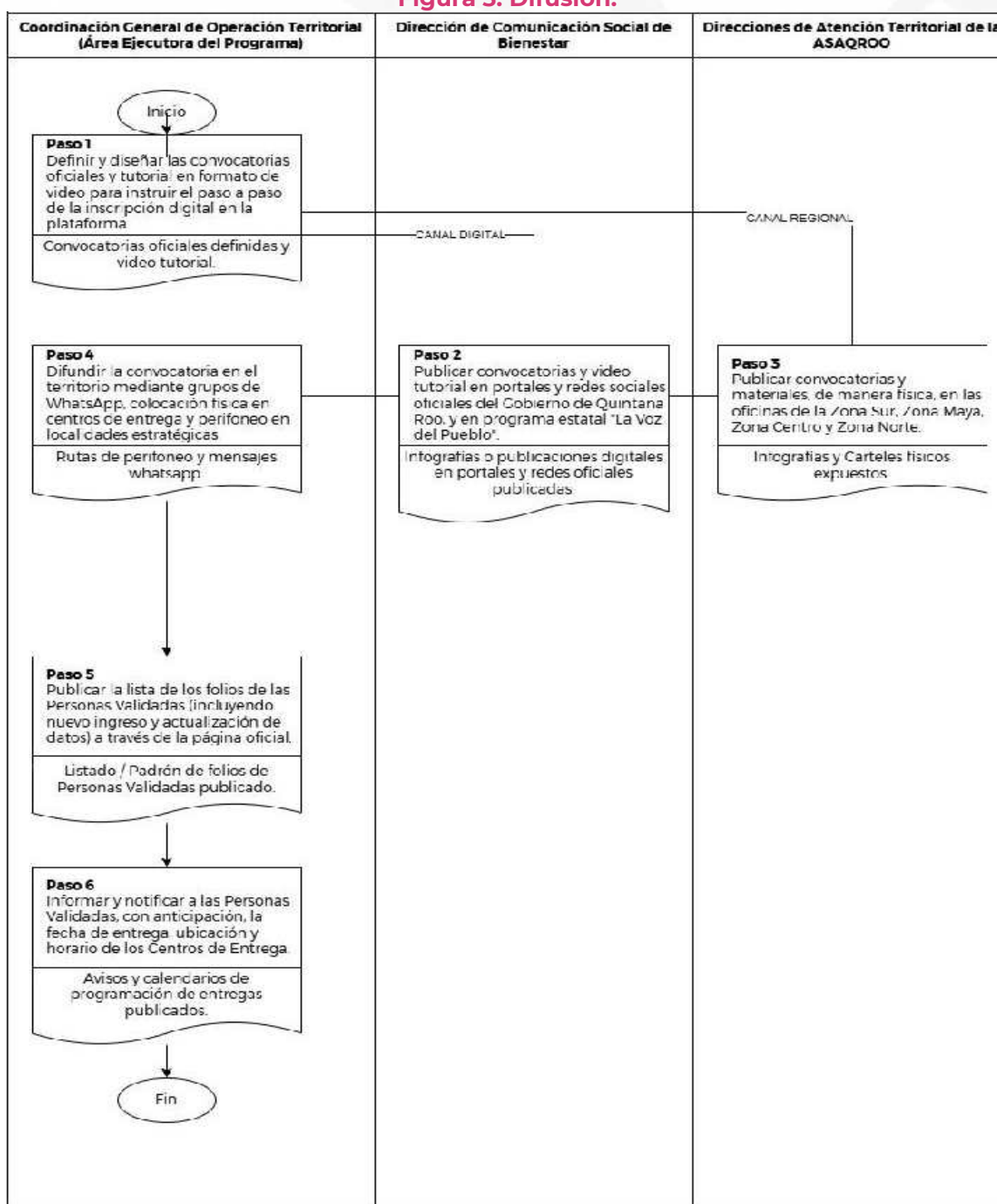
IV. 2 Flujoograma de los procesos

Figura 2. Planeación.



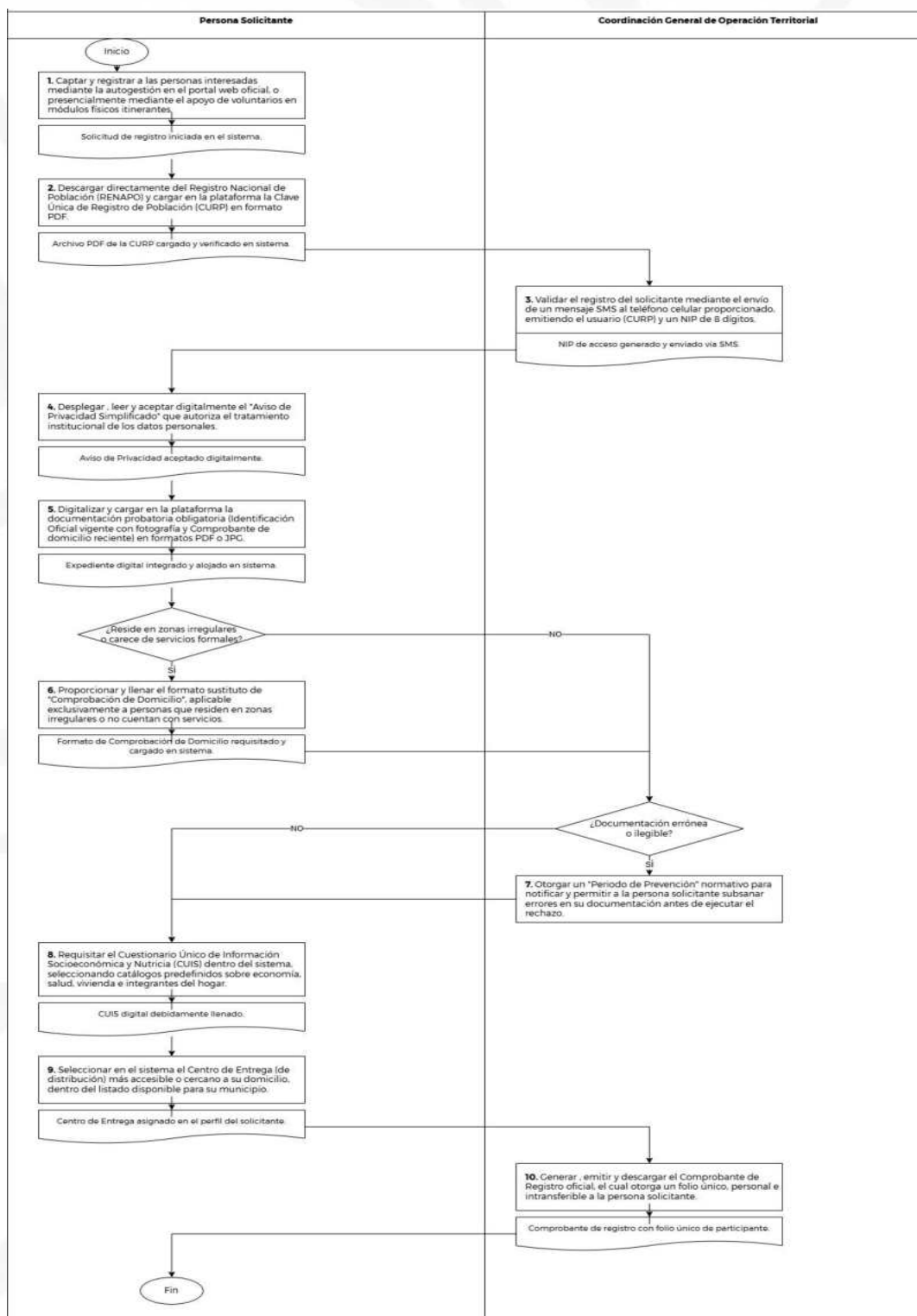
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Difusión.



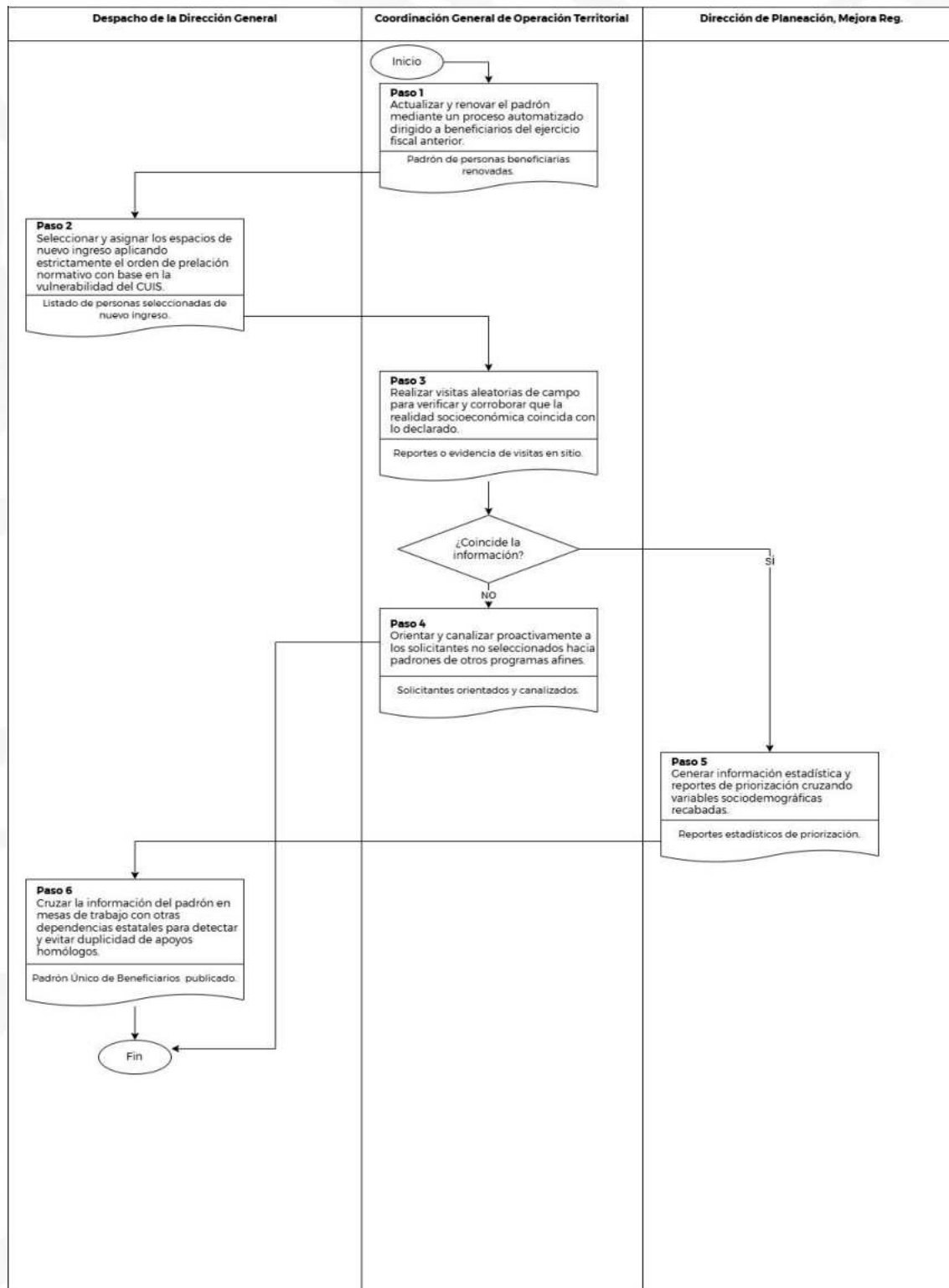
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Solicitud de apoyos.



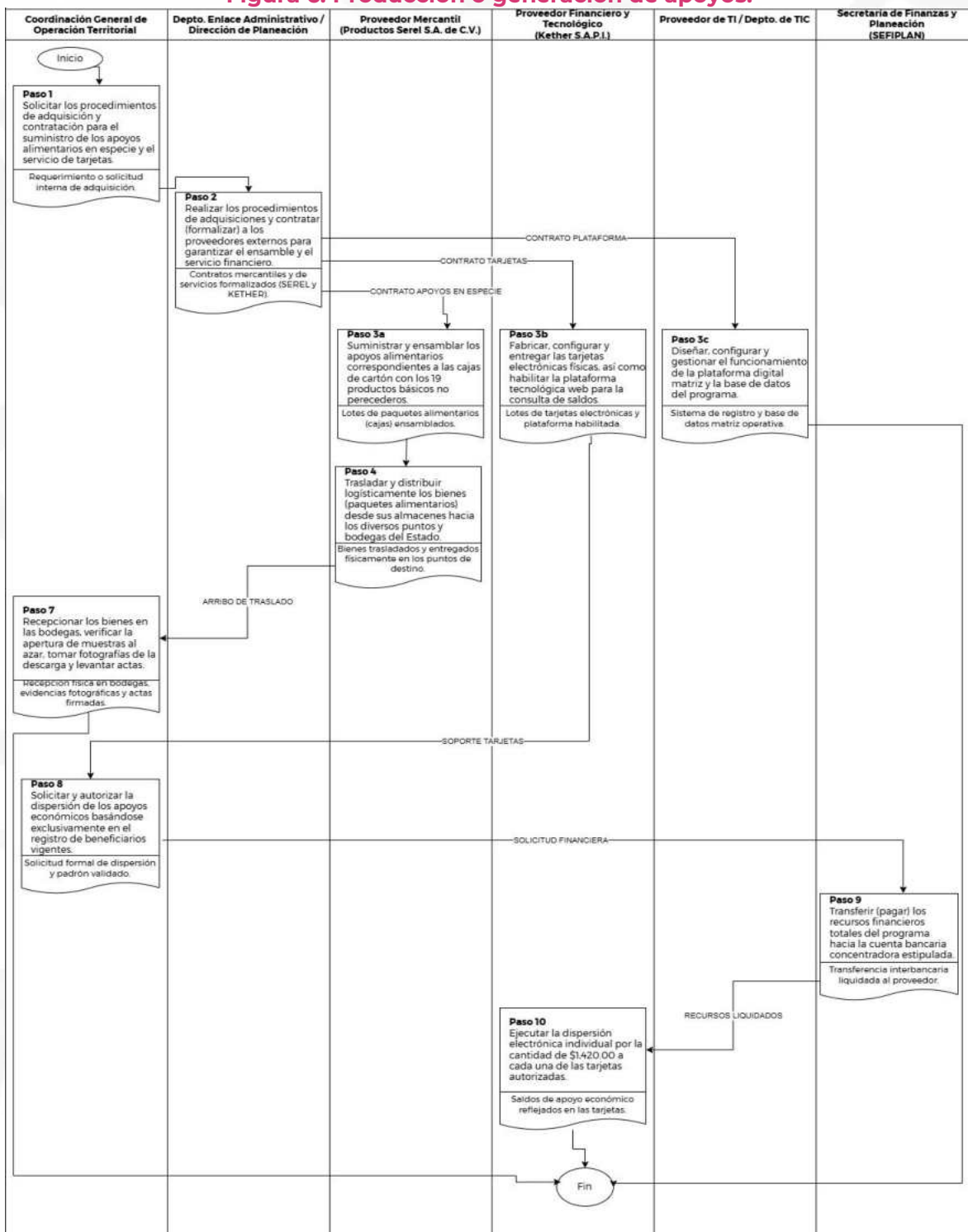
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Selección de personas beneficiarias.



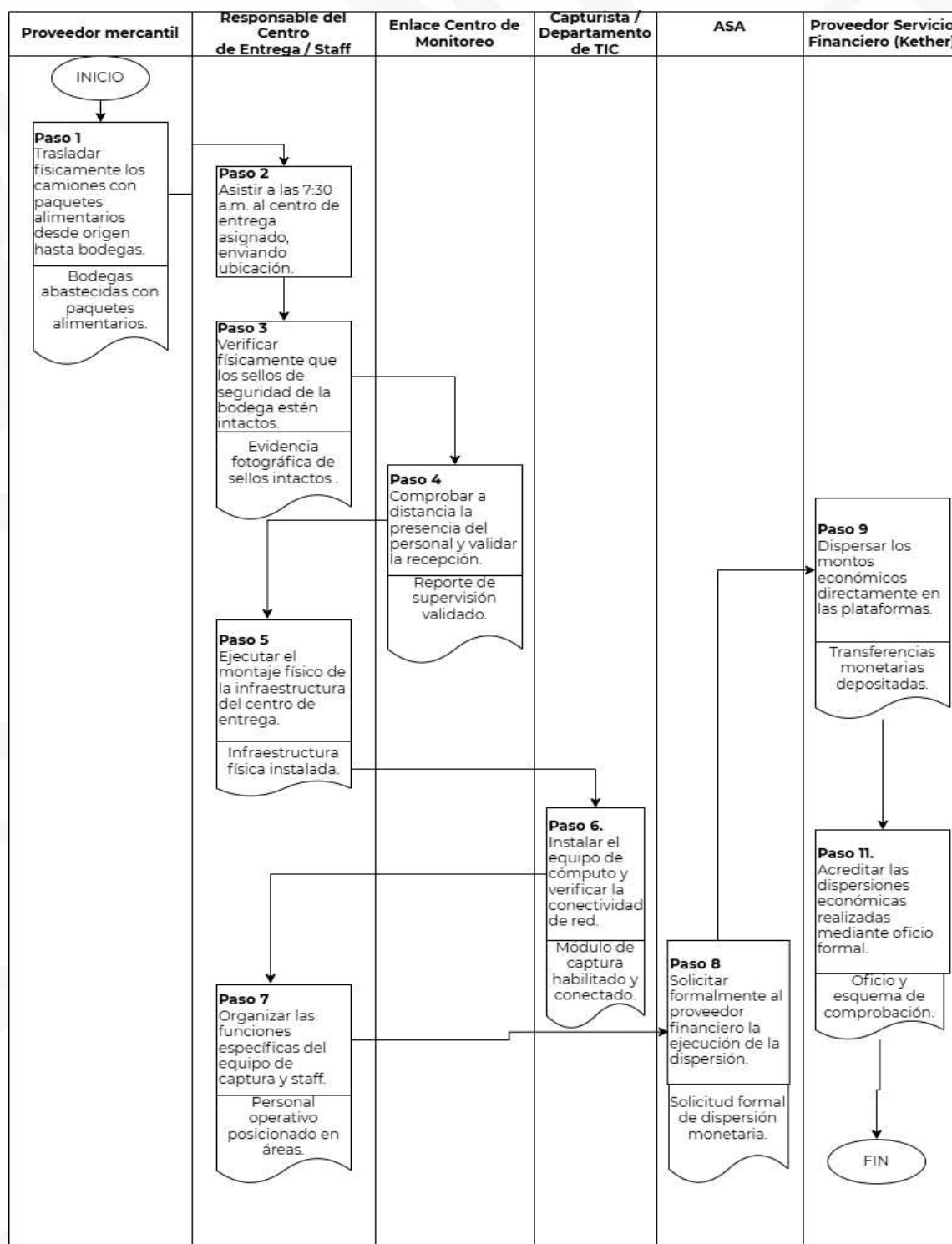
Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Producción o generación de apoyos.



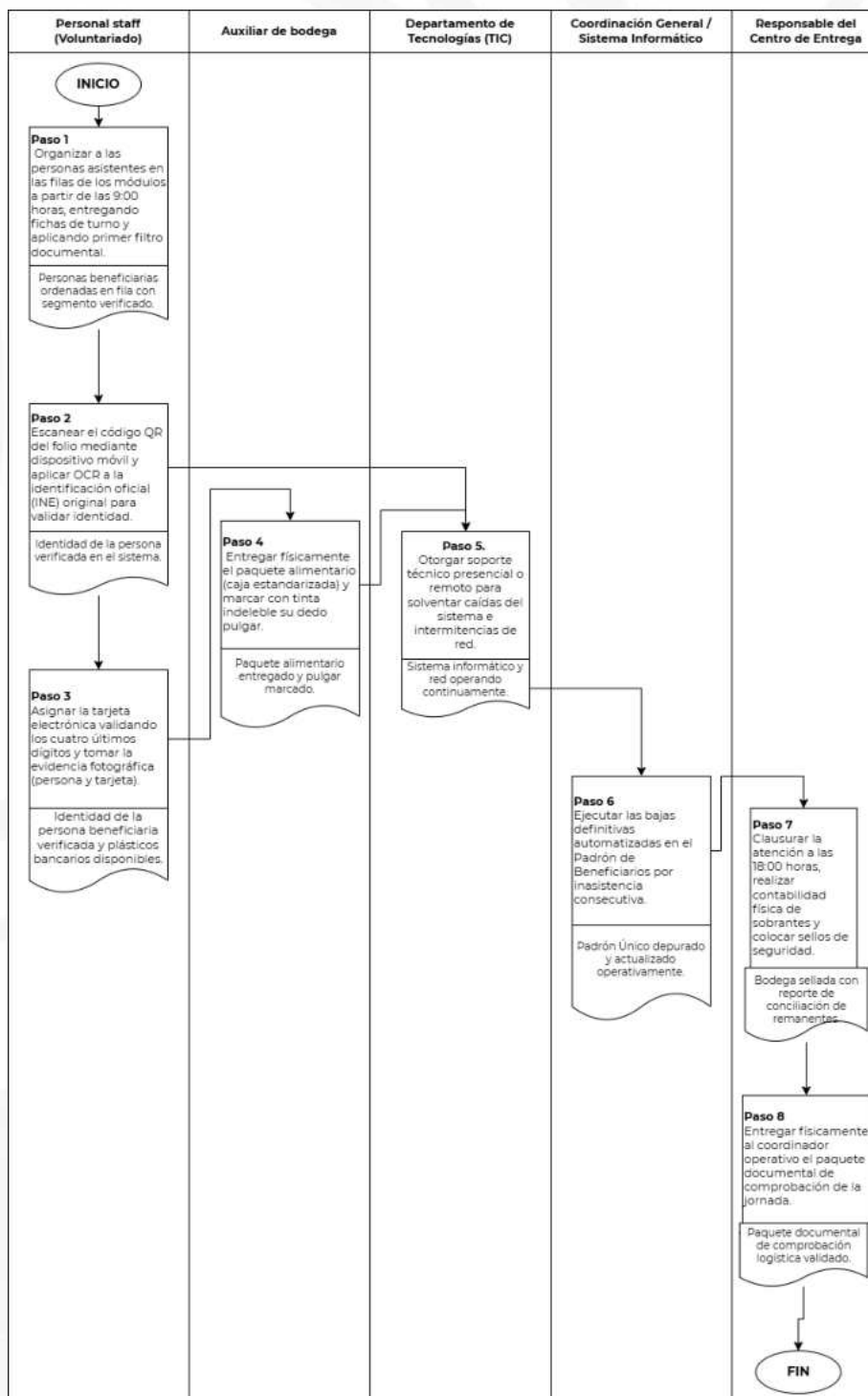
Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Distribución de apoyos.



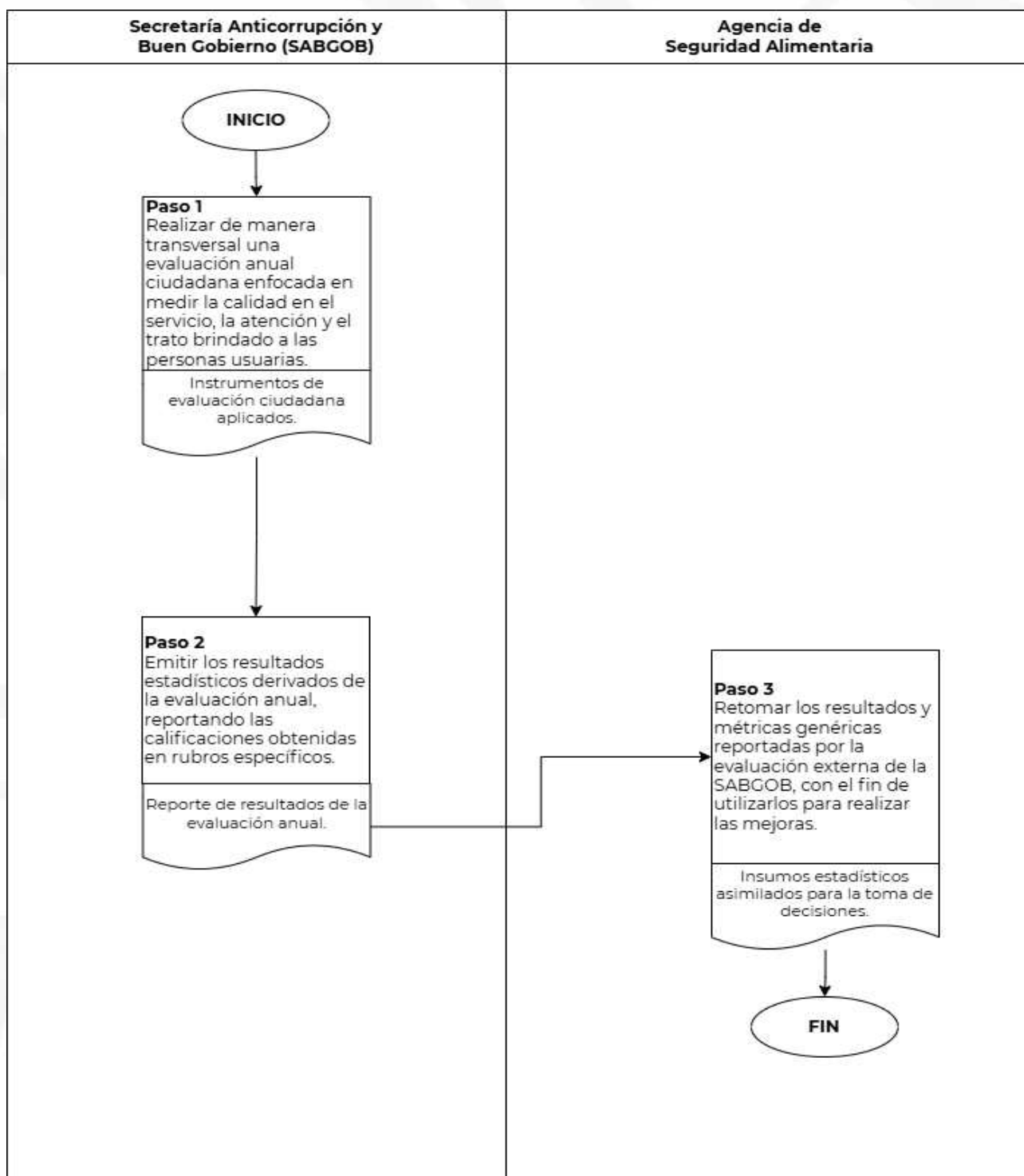
Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Entrega de apoyos.



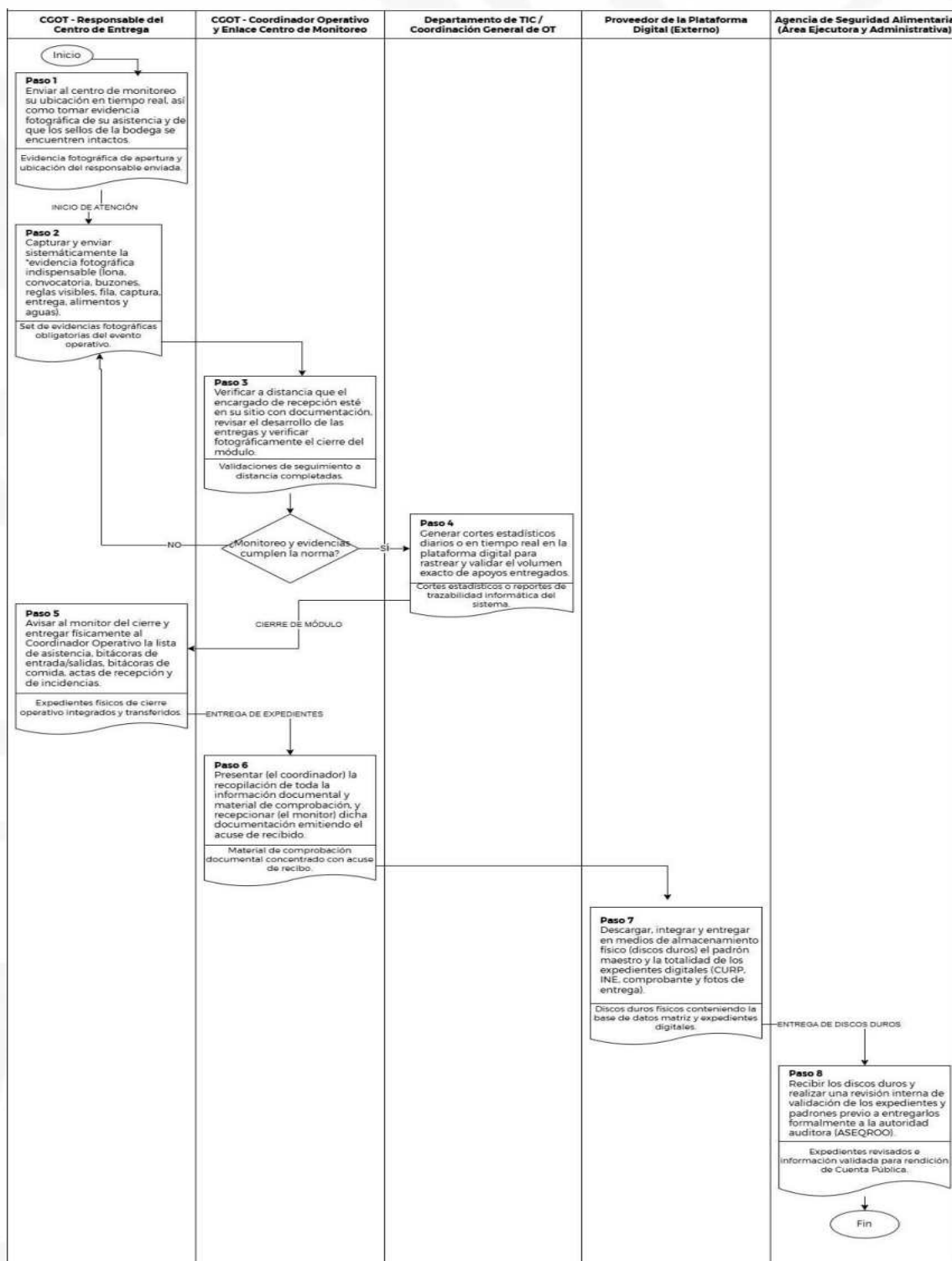
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.



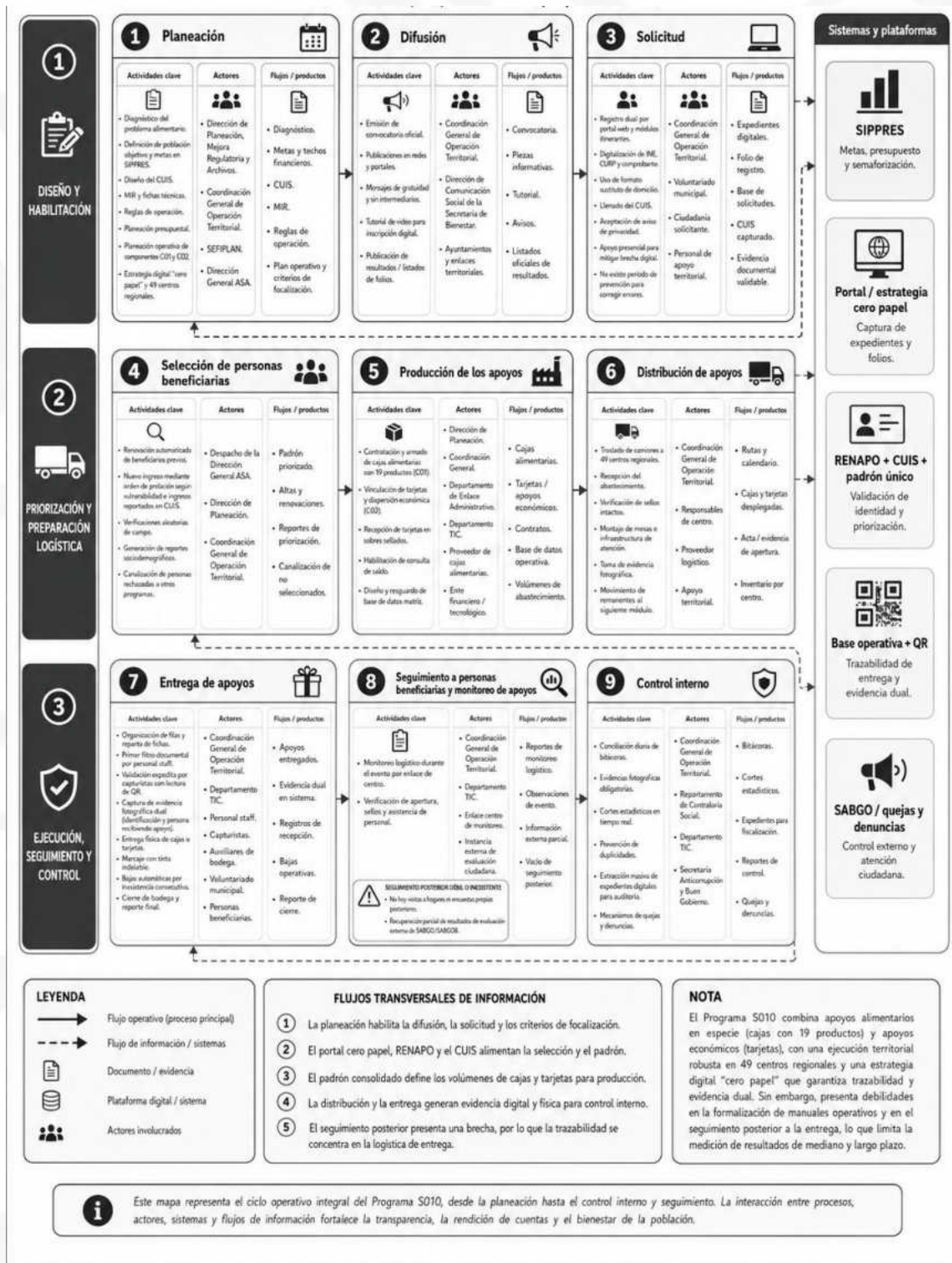
Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Control interno.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Mapa de procesos del Programa S001.



Fuente: Elaboración propia.

IV. 3 Valoración Operativa

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

Descripción de Componentes e Involucrados: En las fases de **Planeación, Difusión, Solicitud, Selección, Producción, Distribución, Entrega y Control Interno**, la secuencia de actividades y los actores responsables de los apoyos físicos y monetarios se encuentran definidos en diferentes instrumentos como los contratos de adquisición, las Reglas de Operación, la Convocatoria del programa "Comamos tod@s". La excepción identificada es la etapa de **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**, la cual carece por completo de diseño y ejecución operativa. Además, el nivel de cumplimiento normativo se valora como parcial debido a que el programa carece de un Manual de Organización y un Manual de Procedimientos oficializados ante las instancias correspondientes.

Consistencia con Indicadores: Para los procesos de **Planeación y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**, el cumplimiento es nulo. Existe una desconexión entre la operación real y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), ya que las métricas oficiales se enfocan exclusivamente en reportar el cumplimiento de metas de cobertura (es decir, el porcentaje de apoyos físicos y económicos entregados). Si bien esto permite comprobar la entrega final de los bienes,

representa una debilidad al invisibilizar el desempeño de los procesos operativos internos.

Al medir únicamente la "salida" o resultado final del apoyo, toda la maquinaria logística e institucional del programa queda sin escrutinio, impidiendo conocer si las etapas previas de difusión, solicitud, selección y distribución se están ejecutando con eficiencia, economía u oportunidad.

Límites de Procesos: Al evaluar los procesos de **Planeación, Difusión, Solicitud, Selección, Producción, Distribución, Entrega y Control Interno**, se advierte que las entradas y salidas logísticas están delimitadas de manera empírica a través del Plan Operativo de Entrega, careciendo de formalidad institucional al no existir manuales oficiales. Por su parte, la etapa de **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos** no cuenta con límites definidos al ser inexistente en la operatividad del programa.

Insumo - Tiempo: Durante los procesos de **Producción, Distribución y Entrega**, los tiempos de ejecución logística se apegan rigurosamente a los calendarios de "plazos de entrega" establecidos en los contratos de adquisición y dispersión bancaria. Asimismo, la jornada operativa planificada en los módulos de atención fluye de manera ágil (en un horario de 8:00 a 18:00 horas) logrando reducir los tiempos de espera de las personas asistentes gracias al uso de tecnologías de lectura de códigos QR.

Insumo - Personal: En los procesos de **Producción y Distribución**, la carga operativa del traslado masivo recae directamente en el proveedor adjudicado, quien asume la responsabilidad de abastecer en camiones los 49 centros regionales. Por su parte, durante la **Entrega**, la Agencia

compensa de manera estructurada su carencia de una plantilla operativa de campo delegando la interacción ciudadana al voluntariado facilitado por los ayuntamientos. Para intentar asegurar una ejecución estandarizada, el programa implementa un modelo de capacitación continua; previo a cada ciclo operativo, tanto el personal institucional como el voluntariado reciben instrucción técnica, teórica y práctica (incluyendo simulacros en campo), sobre el manejo de la plataforma digital. Gracias a esto, el personal atiende eficazmente bajo tres roles específicos: el "Personal *Staff*" organiza las filas y ejecuta el primer filtro; los "Capturistas" realizan validaciones de identidad mediante lectura QR; y los "Auxiliares de bodega" entregan físicamente las cajas. No obstante, esta dependencia operativa hacia personal externo representa un riesgo logístico. Si bien la unidad responsable afirmó durante la entrevista que la rotación del voluntariado es baja, la Agencia carece de evidencia documental que acredite dicha retención, además, al no existir un vínculo (a través de un convenio y/o un padrón de voluntarios), el programa es altamente vulnerable a perder su curva de aprendizaje y memoria institucional, enfrentando el riesgo constante de tener que reiniciar la capacitación técnica ante cualquier cambio o rotación en el personal prestado por los municipios. Por otro lado, este músculo logístico en campo contrasta con el déficit de la etapa de **Solicitud**, en esta fase, el programa es insuficiente en personal institucional frente a una alta demanda ciudadana que llega a superar las 120,000 peticiones de ingreso. Al no contar con capacidad humana para revisar detalladamente todos los expedientes, la dependencia omite instrumentar un "periodo de prevención" que permita a la ciudadanía ser notificada para subsanar errores en sus documentos. Esta rigidez logística deriva en bajas automáticas e irreversibles, traduciéndose en una barrera de acceso que

afecta desproporcionadamente a las mujeres jefas de familia, quienes suelen tener menores márgenes de tiempo para realizar nuevos trámites debido a sus altas cargas de cuidado no remunerado.

Insumo - Financiero: En las fases de **Producción, Solicitud, Distribución y Entrega**, los recursos financieros son suficientes, oportunos y permitieron materializar eficazmente la logística de tercerización y adquisición de los bienes. Numéricamente, el presupuesto ejercido garantizó una cobertura que superó ligeramente el cien por ciento de la meta anual programada para los componentes activos: se lograron financiar 57,025 entregas de cajas alimentarias (C01) y 57,071 transferencias fiduciarias (C02), frente a las 57,000 proyectadas originalmente para cada rubro. Por otro lado, en materia de **transparencia en el ejercicio del gasto**, el programa cuenta con mecanismos iniciales de rendición de cuentas, publicando el padrón de beneficiarios en su portal oficial y digitalizando la comprobación documental de los apoyos. No obstante, el proceso de fiscalización depende de un proveedor tecnológico externo, lo que significa que el gobierno no extrae ni transparenta los microdatos de la operación en formatos abiertos. Durante las auditorías de cuenta pública, la dependencia requiere que este proveedor le suministre la información en discos duros físicos, lo que resta independencia, agilidad y transparencia proactiva a la evaluación del gasto institucional.

Insumo - Infraestructura: Para la operación de la **Producción, Solicitud, Distribución y Entrega**, en la práctica se logra un despliegue eficaz en 49 centros regionales de canje y se cuenta con una innovadora plataforma de registro "cero papel". No obstante, el programa adolece de infraestructura física y tecnológica propia; su viabilidad logística depende

enteramente de terceros, requiriendo que los municipios presten instalaciones (domos y centros comunitarios), mobiliario e internet, mientras que su base de datos matriz operativa es resguardada y manejada totalmente por un proveedor informático externo.

Articulación de Productos: Las salidas de los macroprocesos sirven directamente como insumos funcionales para los procesos subsecuentes en ocho de las nueve fases del MGP: la **Planeación** y la **Difusión** habilitan la captación de expedientes en la **Solicitud** y la integración del padrón en la **Selección**. Esta base de datos es el insumo que coordina los volúmenes de la **Producción**, los cuales ingresan a la logística territorial de **Distribución** y **Entrega**, generando los expedientes y comprobantes digitales indispensables para detonar el **Control Interno**. Sin embargo, la cadena de valor se interrumpe al omitirse la fase de **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**, en virtud de que no se cuentan con mecanismos para generar información de retroalimentación que sirva como insumo para mejorar la **Planeación** del ciclo fiscal subsecuente.

Sistemas de Información: El ecosistema tecnológico implementado por el programa funciona de forma eficiente, garantizando la validación y trazabilidad operativa en ocho de los nueve procesos del MGP. Desde el inicio del ciclo, en la **Planeación**, la dependencia utiliza el Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES) como herramienta central para el registro de metas, presupuestación y semaforización de avances. Posteriormente, durante la **Difusión**, se emplean estratégicamente los portales web y las redes sociales institucionales para dar a conocer las convocatorias y listados de resultados. En las fases de **Solicitud** y **Selección de personas**

beneficiarias, la captación ciudadana se realiza a través de una plataforma digital centralizada (estrategia "cero papel"). Este sistema se enlaza directamente con RENAPO para validar la identidad en tiempo real, recaba el Cuestionario Único de Información Socioeconómica y Nutricional (CUIIS), y automatiza el orden de prelación de acuerdo con los niveles de vulnerabilidad, consolidando así el Padrón Único de Beneficiarios. Esta misma base de datos estructurada resulta fundamental para la **Producción**, ya que le permite a la Agencia calcular con precisión y solicitar al proveedor los volúmenes exactos de paquetes alimentarios requeridos para abastecer cada centro. Durante la ejecución territorial en las fases de **Distribución y Entrega**, la plataforma opera *in situ* de forma ágil mediante la lectura de códigos QR en los folios ciudadanos y la captura inmediata de evidencia fotográfica dual (identificación oficial y la persona recibiendo el apoyo). Asimismo, este andamiaje informático robustece el **Control Interno**, ya que el sistema emite cortes estadísticos de cierre diario y permite la extracción masiva de expedientes digitales para las auditorías de cuenta pública, complementándose de forma externa con el portal de la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SABGO) para la recepción de quejas y denuncias. No obstante, a pesar de este despliegue, no se cuentan con mecanismos que permitan dar continuidad en la etapa de **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**. La trazabilidad concluye al entregar la caja o tarjeta, ya que la plataforma no recopila, sistematiza, ni cuenta con ningún módulo habilitado para registrar variables de evaluación, medición de incidencia del apoyo en los hogares o encuestas de satisfacción ciudadana de forma posterior a la recepción de los apoyos.

Coordinación Institucional: Se articula una efectiva coordinación interinstitucional y transversal en ocho procesos del MGP. En la **Producción**, se actúa coordinadamente mediante licitaciones con empresas mercantiles y entes financieros para asegurar el suministro. Durante la **Difusión, Solicitud, Distribución y Entrega**, la Agencia se coordina de manera muy estrecha y solidaria con gobiernos municipales (quienes facilitan personal voluntario e instalaciones), autoridades comunitarias y organizaciones civiles para ejecutar el despliegue territorial. Esta sinergia se vuelve nula en la etapa de **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**, al no contemplarse ninguna colaboración ciudadana o institucional para esta fase del MGP.

Pertinencia: El diseño del programa demuestra es pertinente en ocho de las nueve fases del MGP. En la etapa de **Planeación**, ya que su estructuración (entregas en especie y transferencias fiduciarias) responde directamente al objetivo de abatir la carencia por acceso a la alimentación nutritiva y de calidad identificada en los indicadores de pobreza del Estado. Durante las fases de **Difusión y Solicitud**, la pertinencia se fortalece al implementar una estrategia dual que combina el registro autogestivo en un portal *web* con el despliegue de módulos físicos e itinerantes, lo cual resulta fundamental para mitigar la brecha digital y asegurar la inclusión de personas que habitan en localidades con alta marginación o difícil acceso. Asimismo, la ejecución operativa territorial en los procesos de **Distribución y Entrega** resulta altamente adecuada al contexto socioeconómico de la población atendida; la instalación estratégica de 49 centros regionales en los once municipios logra acercar los apoyos físicos a las comunidades, eliminando barreras geográficas y evitando que las familias vulnerables incurran en gastos de traslado hacia las cabeceras municipales (como ocurre, por ejemplo, al habilitar centros

en Ucum o Nicolás Bravo para evitar que la población rural viaje hasta Chetumal). A pesar de estos aciertos logísticos de cobertura, la pertinencia integral del programa se debilita ante la inoperatividad de la etapa de **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**. Esta omisión impide a la Agencia contar con la evidencia técnica *post-entrega* necesaria para comprobar si el apoyo de la canasta alimentaria de 19 productos responde a las necesidades nutricionales diferenciadas de los hogares (tales como los requerimientos específicos de las mujeres gestantes o lactantes, quienes son priorizadas normativamente, estipulando el otorgamiento por prelación). En consecuencia, al carecer de un monitoreo sobre el consumo y la calidad de los bienes en los hogares, el programa se queda sin herramientas para ajustar su diseño y logística.

Importancia Estratégica: La innovación digital implementada en la **Solicitud** (portal web enlazado a RENAPO) y la estandarización tecnológica de la **Distribución** y **Entrega** territorial garantizan la trazabilidad del gasto, eliminan los gestores o intermediarios políticos que sesguen quien accede al apoyo y evitan que la ciudadanía pierda recursos económicos en trámites. Sin embargo, la estrategia omite el **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**, lo que imposibilita medir si esta eficiencia gubernamental se traduce efectivamente en la reducción de las carencias alimentarias, y en la compilación de datos sobre la satisfacción ciudadana, en ámbitos como la calidad y cantidad de productos, quejas, etc.

Satisfacción de personas beneficiarias: Respecto a los procesos directos de interacción poblacional (que abarcan la **Solicitud**, **Distribución**, **Entrega** y el **Seguimiento a personas beneficiarias y**

monitoreo de apoyos), el programa carece de mecanismos sistemáticos e internos para recopilar retroalimentación ciudadana. La institución reconoció que durante el ejercicio fiscal 2025 no efectuó visitas de comprobación en sitio de forma posterior a la entrega, ni aplicó encuestas propias o instrumentos de medición de satisfacción. Si bien la operación se apoya de manera transversal en una evaluación anual aplicada por la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SABGOB) —la cual reportó en 2025 resultados logísticos positivos, como un 97% de aprobación en el buen trato y tiempos de espera menores a 15 minutos—, esta medición se enfoca genéricamente en auditar la transparencia y la agilidad del evento gubernamental. En consecuencia, al omitirse operativamente la ejecución de la fase de **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**, la Agencia se queda sin evidencia técnica para evaluar sus áreas sustantivas: se desconoce la percepción real de las usuarias sobre la funcionalidad y barreras del portal digital "cero papel" y, de manera crítica, se carece por completo de información sobre la calidad, aceptación y pertinencia nutricional de la canasta de 19 productos una vez que estos ingresan a los hogares.

Cuellos de botella: A nivel logístico, se identifican obstáculos en la **Solicitud** por la falta de personal interno para instrumentar correcciones documentales preventivas; así como en el **Control Interno**, donde la dependencia tecnológica obstaculiza la rápida extracción de expedientes masivos, obligando al uso de discos duros físicos. La inexistencia de mecanismos propios para llevar a cabo acciones en la fase de **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos** representa el cuello de botella más relevante para retroalimentar el ciclo de **Planeación**. Si bien el programa utiliza la evaluación anual de la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SABGOB) para validar el

desempeño logístico de sus entregas (como el buen trato y la agilidad en los tiempos de espera), depender exclusivamente de este mecanismo externo debilita la capacidad de la Agencia para implementar procesos de mejora continua integral. Al no generar datos propios orientados a evaluar sus áreas sustantivas —como la pertinencia nutricional de la canasta alimentaria o las barreras de uso de la plataforma digital—, el programa se queda sin la evidencia técnica indispensable para retroalimentar y perfeccionar su diseño de cara al siguiente ejercicio fiscal.

IV. 4 Grado de Consolidación Operativa

El grado de consolidación operativa se determina a partir de la presencia de seis elementos: normatividad, conocimiento del Programa, estandarización de procesos, monitoreo, mejora continua, y medio de verificación, cuya valoración se desglosa en la tabla que se muestra en el anexo 3 del presente informe².

El Programa obtuvo **16 puntos de un máximo de 30 posibles**, ubicando su grado de consolidación operativa en un nivel **Medio (53.3 por ciento)**. Este puntaje refleja una intervención con una sólida y sistematizada ejecución logística en el territorio, pero que estructuralmente adolece de vacíos documentales y riesgos de sostenibilidad. A continuación, se explican detalladamente los hallazgos por cada elemento evaluado respecto a sus atributos de calidad:

En cuanto al criterio de **Normatividad**, no es **suficiente**. Si bien es innegable que la Agencia rige sus convocatorias mediante las Reglas de Operación correspondientes al año en curso, carece de la arquitectura normativa básica para respaldar sus procesos internos. La dependencia ha justificado operar sin Manuales de Organización ni de Procedimientos, así como la ausencia de un Reglamento Interior o Estatuto Orgánico, argumentando que se encuentran en trámites para modificar su Acuerdo de Creación. Sin embargo, se debe considerar que, el Acuerdo de Creación es únicamente el documento fundacional ("acta de nacimiento") que le da vida a la institución, mientras que el Reglamento Interior o Estatuto Orgánico es el instrumento normativo operativo que delimita las atribuciones y facultades de las áreas que integran a la ASA. Al carecer de este instrumento jurídico, la institución no tiene desglosadas

² Para mayor detalle sobre el instrumento de valoración, ver la sección denominada Metodología.

formalmente sus áreas, las facultades exactas de cada servidor público, ni las firmas autorizadas para cada acto. Esta omisión provoca que el andamiaje institucional opere de manera provisional con guías no oficiales, dejando un vacío jurídico en la ejecución logística diaria.

Respecto al **Conocimiento del programa**, la evaluación observó una alta **eficiencia** en el desempeño del personal en campo. A través de capacitaciones periódicas y simulacros, tanto los operadores de la dependencia como el voluntariado municipal han logrado dominar el funcionamiento de la plataforma digital y la logística de atención ciudadana. Sin embargo, se identifica un riesgo al depender de cientos de voluntarios externos sobre los cuales no existe un contrato, un convenio de permanencia o un padrón formal, lo que tiene como consecuencia que el conocimiento técnico adquirido es frágil y vulnerable ante un eventual cambio de autoridades municipales o una alta rotación de estas personas prestadas, pues, ante estos escenarios, la Agencia enfrentaría la pérdida de su curva de aprendizaje, viéndose obligada a reiniciar la instrucción desde cero.

En el elemento de **Estandarización**, el programa logra una calificación sobresaliente impulsada por la **eficiencia** de su innovación digital. Resulta destacable que, aun frente a la ausencia de manuales oficiales, el programa logra homogeneizar la actuación de sus operadores en los 49 centros regionales. Esta estandarización se logra a través del diseño de la plataforma "cero papel"; el *software* no permite atajos ni discrecionalidad, obligando estrictamente a cada capturista a validar las entregas mediante la lectura electrónica del código QR y la recolección de evidencia fotográfica, lo que blindo el proceso contra variaciones empíricas.

Para el criterio de **Monitoreo**, las herramientas de seguimiento arrojan un escenario dual. Por un lado, la tecnología permite rastrear diariamente el flujo de entregas de manera **oportuna**, lo que facilitó al programa cumplir exitosamente con la dispersión de más de 57,000 cajas alimentarias y transferencias bancarias. No obstante, al revisar la MIR del Programa, el monitoreo institucional tiene inconsistencias, pues se omiten la inclusión de indicadores que permitan la medición de pasos logísticos intermedios.

Sobre la **Mejora continua**, la capacidad de la Agencia para perfeccionar su intervención con base en datos **pertinentes** es muy limitada, en virtud de que carecen de instrumentos formales para escuchar a la población beneficiaria al no aplicar encuestas propias para saber si los alimentos entregados realmente satisfacen las necesidades nutricionales de los hogares o si la plataforma web fue accesible. En su lugar, retoman las evaluaciones genéricas que aplica la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SABGOB), las cuales solo miden el buen trato y la rapidez en la fila, dejando a la Agencia "ciega" respecto a la calidad sustantiva de sus propios apoyos.

Finalmente, en el rubro de **Medios de verificación**, el programa cumple con el principio de máxima publicidad al exhibir sus padrones, pero el esquema de resguardo de información carece de la agilidad para garantizar una transparencia proactiva e independiente, en virtud de la dependencia tecnológica con proveedores privados, debido a que una empresa externa administra y resguarda la base de datos matriz operativa, la Agencia no puede extraer ni transparentar directamente los microdatos en formatos abiertos.

IV. 5 Síntesis del análisis de procesos

El análisis integral de los procesos logísticos del Pp S010 revela que esta intervención posee una ejecución territorial tecnológicamente innovadora, eficiente y funcional, pero tiene debilidades normativas, de recursos humanos y de seguimiento.

La principal fortaleza del programa radica en su **ecosistema tecnológico y estandarización operativa empírica**. A lo largo de las fases de Solicitud, Selección, Distribución y Entrega, la implementación de la estrategia "cero papel", el enlace en tiempo real con RENAPO, y la validación *in situ* mediante lectura de códigos QR y evidencia fotográfica han permitido eficientar su operación. Este andamiaje informático homogeneiza forzosamente el comportamiento logístico en los 49 centros regionales, lo que facilitó el cumplimiento de metas de cobertura de las cajas alimentarias (C01) y transferencias fiduciarias (C02), blindando el proceso logístico contra intermediarios políticos y variaciones discrecionales empíricas. Sin embargo, este músculo logístico territorial se sostiene sobre bases operativas y jurídicas frágiles, destacando las siguientes debilidades:

Vacío Normativo: La Agencia rige sus actividades operativas bajo una arquitectura administrativa insuficiente. Al carecer de un Reglamento Interior o Estatuto Orgánico, así como Manuales de Organización y de Procedimientos formalizados, el programa ejecuta un presupuesto basándose en guías técnicas provisionales y manuales no oficializados.

Vulnerabilidad del Voluntariado: El programa mitiga su falta de plantilla de campo delegando la interacción directa con la ciudadanía (como el control de filas y la captura en el sistema) a voluntarios municipales. No obstante, al no existir un contrato, un padrón de voluntarios o un convenio formal que garantice la retención de estas personas específicas, el programa es altamente vulnerable a los cambios de administración municipal o a la rotación del personal prestado. Esta dependencia hacia terceros representa un riesgo de perder continuamente la memoria institucional y la curva de aprendizaje técnico de la operación.

Cuello de botella evaluativo: La inoperatividad interna de la etapa de **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos** impide cerrar de forma pertinente el ciclo de la política pública. La Agencia no aplica encuestas internas post-entrega; en su lugar, delega de manera transversal la medición ciudadana a la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SABGOB). Al depender exclusivamente de esta evaluación externa que solo mide el buen trato y la agilidad en la fila, el programa opera totalmente "ciego" respecto a sus áreas sustantivas: desconoce si la canasta de 19 productos responde a las necesidades nutricionales de los hogares y carece de datos propios sobre la usabilidad de su portal web. Esta carencia estanca la capacidad de la dependencia para implementar procesos de mejora continua, basados en evidencia técnica.

En conclusión, aunque el Programa S010 es altamente eficaz para entregar recursos masivos reduciendo tiempos de espera ciudadana, requiere transitar hacia la formalización de su marco regulatorio, asegurar la soberanía de sus padrones y bases de datos, y habilitar mecanismos de

retroalimentación interna que permitan perfeccionar el impacto real del apoyo en el combate a la carencia alimentaria.

IV. 6 Recomendaciones del análisis de procesos

Con base en los hallazgos documentados durante el mapeo de actividades (IV.1), la valoración operativa (IV.3), la determinación del grado de consolidación (IV.4) y la síntesis general (IV.5), se formulan las siguientes recomendaciones. Estas acciones están orientadas a mitigar los cuellos de botella identificados, blindar jurídicamente la intervención territorial y garantizar que la Agencia cuente con herramientas institucionales para la mejora continua de sus procesos.

Recomendación 1. Integrar y expedir un Reglamento Interior o Estatuto Orgánico, estableciendo formalmente las facultades, atribuciones y firmas autorizadas de cada unidad ejecutora. Posteriormente, se deben **oficializar los manuales de procedimientos** (integrando las directrices del actual Plan Operativo de Entrega) para dotar de legalidad y estandarización normativa a todas las fases logísticas.

Recomendación 2. Diseñar e implementar un "Padrón Estatal de Voluntariado" y firmar convenios de colaboración específicos con los municipios. Estos instrumentos deben establecer mecanismos de retención, capacitación continua y entrega de reconocimientos o constancias con valor curricular, lo cual mitigará el riesgo estructural de rotación y protegerá el conocimiento logístico y tecnológico adquirido en campo.

Recomendación 3. Habilitar de la etapa de Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos, mediante la generación de instrumentos de encuestas de satisfacción y calidad. Se sugiere aprovechar la plataforma tecnológica actual para enviar sondeos cortos

vía SMS, correo electrónico o directamente en el portal web de la Agencia, permitiendo recopilar datos sustantivos sobre la pertinencia de la canasta alimentaria de 19 productos y posibles barreras tecnológicas.

Recomendación 4. En los futuros contratos o anexos técnicos de adquisición de *software* y servicios de TI, se debe **incluir una cláusula de transferencia tecnológica o exigir el desarrollo de un módulo de exportación autónomo**. Esto permitirá a la Agencia y a las instancias fiscalizadoras extraer los padrones y expedientes "cero papel" en formatos abiertos y en tiempo real, garantizando total independencia en la auditoría de la cuenta pública.

V. Matriz de análisis de género

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

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

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

En la etapa de **Planeación**, se identifica que la Agencia reconoció en la elaboración del Diagnóstico, las brechas de vulnerabilidad de las mujeres con jefatura de familia, sin embargo, en el diseño de la

intervención se origina una profunda contradicción: se planea darles prioridad de acceso a mujeres gestantes y lactantes, pero se omite presupuestar y diseñar bienes que respondan a sus necesidades nutricionales específicas. Asimismo, como fortaleza, se identifica que se impulsó una alianza con la Secretaría de las Mujeres del estado de Quintana Roo (SEMUJERES) para impartir pláticas de prevención de violencia en los módulos, esta colaboración opera por invitación de la ASA, por lo que se sugiere que se institucionalice esta buena práctica dentro de las Reglas de Operación del Programa.

En la fase de **Difusión**, la estrategia de comunicación gubernamental presenta debilidades, al concentrar la promoción de las convocatorias en el portal web y redes sociales, se perpetúan y profundizan asimetrías de información que aíslan a las mujeres en zonas rurales o comunidades indígenas. Aunque el personal operativo realiza esfuerzos no documentados mediante perifoneo y entrega de volantes con apoyo de delegados locales, la falta de una estrategia institucionalizada con pertinencia socioeconómica —que incluya traducciones formales a la lengua maya— limita el acceso equitativo a los avisos del programa.

Respecto de las actividades que realiza la unidad responsable del Programa en la etapa de **Solicitud de apoyos**, se tiene que la transición hacia un trámite informático "cero papel" impone una barrera digital de entrada, la cual la Agencia mitiga mediante el despliegue de módulos itinerantes asistidos por voluntarios. No obstante, el diseño de este proceso afecta de manera indirecta las labores de cuidado no remuneradas que recaen históricamente sobre las mujeres.

La fase de **Selección de personas beneficiarias** considera una acción afirmativa, pues las Reglas de Operación consideran la aplicación de un orden de prelación que le da preferencia de acceso a las mujeres jefas de familia, con dependientes económicos o embarazadas. A la par, el andamiaje tecnológico permite a la dependencia contar con una trazabilidad estadística, capaz de desagregar y auditar su padrón cruzando variables de sexo, etnia y territorio.

5. Producción de apoyos: La falla de diseño identificada en la planeación se materializa físicamente en esta etapa. A pesar de haber otorgado prioridad a la salud materno-infantil durante la selección, el programa ensambla y adquiere un único paquete alimentario genérico de 19 productos para todo su padrón. Esta estandarización inercial invisibiliza las realidades fisiológicas femeninas, dejando a las mujeres en etapa de gestación o lactancia sin los aportes de micronutrientes y suplementos específicos que requieren.

Sobre las actividades ejecutadas en la etapa de **Distribución de apoyos**, se tiene que, el diseño de apoyo a través de la dispersión de la transferencia económica (tarjetas bancarias) implica un obstáculo para personas que habitan en zonas en las que hay escases de terminales de Punto de Venta (TPV) o cajeros, obligando a invertir tiempo y pagar pasajes hacia las cabeceras municipales para poder utilizar sus recursos, diluyendo el impacto real de la ayuda económica, lo cual impacta de manera más importante a las mujeres. lo cual impacta de manera más importante a las mujeres. Al obligarlas a desplazarse fuera de sus comunidades, se les imponen asimetrías y cargas adicionales de tiempo que compiten directamente con sus responsabilidades laborales y sus labores de cuidado no remuneradas. No se encontró evidencia documental sobre las estrategias de la Agencia para solventar esta falta

de infraestructura de cobro bancario y de inclusión financiera en las localidades rurales, lo que dificulta el uso efectivo del apoyo económico que se otorga. Para mitigar esta barrera territorial, resulta imperativo que en el rediseño logístico se establezcan convenios de corresponsabilidad con tiendas comunitarias (por ejemplo, DICONSA) o se instauren unidades bancarias móviles que visiten las zonas con mayor marginación, garantizando así que el monto del apoyo económico se destine íntegramente a la alimentación de las familias y no se merme en gastos de transporte

En la etapa de **Entrega de apoyos**, la logística de atención presencial resulta poco sensible a las dinámicas laborales y familiares de las beneficiarias. La inflexibilidad de los horarios en los módulos (los cuales cierran de forma estricta a las 18:00 horas) genera incompatibilidad para aquellas mujeres que participan en el sector laboral formal o que deben cubrir los turnos escolares vespertinos de sus hijas e hijos. Sin embargo, existe la directriz de dar paso prioritario a mujeres embarazadas, lo cual mitiga el impacto negativo sobre el uso de tiempo de las mujeres.

Respecto de los procesos y actividades del Programa, ejecutadas en la fase de **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**, se tiene que, a pesar de que la MIR desagrega la cobertura por sexo, existe una inoperatividad interna de la etapa de seguimiento posterior a la entrega. La Agencia no aplica encuestas dirigidas a las jefas de familia para conocer si los productos alimentarios realmente sirven en sus hogares, o bien, conocer la experiencia de las usuarias (si las mujeres se sintieron bien atendidas, si el trato por parte del personal y el voluntariado municipal fue digno y respetuoso o si existieron conductas inadecuadas o condicionamientos), así como determinar si los horarios y las sedes de

entrega son adecuados frente a sus dobles jornadas laborales y de cuidado.

Si bien la SABGOB realiza una evaluación anual externa que reporta altos índices de calidad en el servicio, depender de una medición genérica impide a la Agencia identificar problemáticas específicas de su operación, y específico en materia de género. Un seguimiento interno robusto es la herramienta que le permitirá a la institución visibilizar el sentir de la población, prevenir la discriminación en los módulos y generar evidencia técnica para la mejora continua de sus procesos logísticos territoriales.

En la fase de **Control interno**, se tiene que el esquema de rendición de cuentas y auditoría ciudadana no es inclusivo, al canalizar las quejas exclusivamente mediante la plataforma digital de la SABGOB, se excluye a las mujeres sin conectividad a internet de su derecho a la contraloría social. Finalmente, se advierte la ausencia de supervisiones físicas aleatorias en los centros de entrega que cuenten con un enfoque de prevención de violencia de género, las cuales son indispensables para asegurar que ninguna mujer sufra discriminación, condicionamientos o malos tratos durante la recepción de su apoyo.

V.1 Grado de Transversalización de la Perspectiva de Género

En continuación con lo anterior, se incorpora un análisis de **transversalización de la perspectiva de género** en la operación del Programa, el cual se examina a través de la presencia y cumplimiento de **cuatro dimensiones** institucionales (anexo cinco). Estos elementos evaluados son: el **diagnóstico con enfoque de género**, la infraestructura de un **padrón desagregado** por sexo, la existencia de **acciones afirmativas** y el diseño de los **indicadores de la MIR³**.

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

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

³ El diseño metodológico de la Cédula de Valoración (anexo 5) es de elaboración propia de la instancia evaluadora, con base en los parámetros de análisis institucional del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES, 2020) y las directrices de la guía sobre transversalización de la perspectiva de género en la producción estadística de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024).

Al aplicar la metodología de valoración (véase Anexo 5), el programa presupuestario S010 obtuvo un puntaje de **2.5 de un máximo de 4 puntos posibles**. De acuerdo con los parámetros de la evaluación, este resultado ubica al programa con un nivel de madurez **Mediano (62.5 por ciento)** en materia de transversalización de género.

Este porcentaje refleja que la Agencia cuenta con una adecuada trazabilidad de datos y mecanismos para priorizar a las mujeres, pero presenta vacíos en el diseño material de los apoyos y fallas metodológicas en sus métricas. A continuación, se expone la argumentación detallada para cada una de las dimensiones evaluadas:

Diagnóstico con enfoque de género (Cumplimiento Parcial): El reconoce las desigualdades durante su fase analítica, pues en su Árbol de Problemas, se documenta que la dependencia identifica las vulnerabilidades específicas que enfrentan las mujeres jefas de familia, reconociendo cómo las excesivas cargas de cuidado no remunerado y el rezago educativo las exponen a una mayor inseguridad alimentaria. Sin embargo, la calificación es parcial debido a que este reconocimiento teórico no se tradujo en el diseño práctico de la intervención; el diagnóstico omite proyectar presupuestalmente bienes específicos (como paquetes de nutrición materno-infantil) para las mujeres lactantes o gestantes.

Padrón desagregado por sexo (Cumplimiento): Esta es la dimensión más sólida del programa. Gracias a la digitalización "cero papel" y a la parametrización del Cuestionario Único de Información Socioeconómica y Nutricia (CUIIS), la Agencia posee un sistema informático altamente robusto. Esta herramienta tecnológica permite no solo contabilizar, sino desagregar de forma automatizada y en tiempo real

a su población beneficiaria cruzando variables de sexo, rangos de edad, pertenencia étnica y ubicación territorial, garantizando con ello la infraestructura estadística necesaria para medir la equidad en la cobertura. Esta capacidad analítica representa una de las mayores fortalezas operativas del programa y, a su vez, un área de oportunidad, dado que el sistema ya compila y cruza toda esta información demográfica de manera precisa, la dependencia cuenta con los insumos exactos para definir mejores indicadores en su MIR.

Es decir, esta robusta base de datos le permitiría a la Agencia sustituir sus métricas actuales (las cuales adolecen de redundancia al limitarse a contar cuántas mujeres reciben la caja alimentaria) para transitar hacia la construcción de indicadores cualitativos, logísticos y de propósito mucho más estratégicos que midan verdaderamente la reducción de brechas de desigualdad y el impacto diferenciado de la intervención

Acciones afirmativas u operación inclusiva (Cumplimiento Parcial): En materia de acceso logístico, ejecuta acciones afirmativas, en primera instancia, las Reglas de Operación del Programa mandatan un orden de prelación para que el sistema le asigne los primeros lugares a mujeres embarazadas o jefas de familia con dependientes, y en campo, se les otorga prioridad de paso en las filas para reducir su tiempo de espera. No obstante, el criterio se evalúa como parcial porque esta priorización no implica un diseño que considere las particularidades de este grupo poblacional, pues les entrega la misma canasta alimentaria genérica y estandarizada de 19 productos que al resto de la población. Esta estandarización invisibiliza sus requerimientos específicos, ya que no

adecúa vitaminas ni micronutrientes para las etapas de embarazo y lactancia, o para sus dependientes en edad infantil.

Indicadores de Género en la MIR (Cumplimiento Parcial): Aunque la MIR del programa cumple con el requisito básico de desagregar sus metas de cobertura por sexo, su diseño metodológico presenta deficiencias que impiden medir el verdadero impacto en la equidad. El programa utiliza el nivel de "Actividades" para contabilizar la entrega de apoyos a las mujeres jefas del hogar, lo cual genera una redundancia estadística y duplica la información que ya se mide en los "Componentes" logísticos. Al carecer de indicadores cualitativos a nivel de "Propósito", la dependencia no cuenta con métricas estratégicas reales orientadas a evaluar si la intervención está logrando reducir las brechas de vulnerabilidad alimentaria entre mujeres y hombres a largo plazo.

En síntesis, para transitar hacia un nivel "Alto" de madurez, el programa S010 requiere que el enfoque de género deje de ser únicamente un filtro logístico para entrar al padrón, y se convierta en el eje rector que defina qué tipo de apoyos físicos se entregan (pertinencia nutricional) y cómo se evalúan sus resultados (indicadores de impacto).

V.2 Síntesis del análisis de género

La evaluación integral de la perspectiva de género, revela que el Programa Presupuestario S010 se ubica en un nivel de madurez institucional **Mediano, con un cumplimiento del 62.5 por ciento** (2.5 de 4 puntos posibles). Este resultado proyecta una política pública con un escenario de profundos contrastes: posee un andamiaje tecnológico robusto y un marco normativo con voluntades inclusivas, pero con debilidades en el diseño de los bienes entregados, en la flexibilidad de sus trámites y en la medición real de su impacto.

Como **principales fortalezas**, el programa demuestra sensibilidad ante el contexto de desigualdad, desde su fase de Planeación, el diagnóstico y el Árbol de Problemas identifican y aíslan correctamente las vulnerabilidades específicas de las mujeres jefas de familia, reconociendo que las cargas de cuidado no remunerado y el rezago educativo agudizan su inseguridad alimentaria. Operativamente, su mayor acierto es el ecosistema informático sustentado en el Cuestionario Único de Información Socioeconómica y Nutricia (CUIS), el cual garantiza una trazabilidad estadística automatizada para desagregar el padrón por sexo, edad y etnia. Aunado a esto, el programa ejecuta una acción afirmativa clara al considerar un "orden de prelación" que otorga los primeros lugares de acceso a mujeres embarazadas o con dependientes, priorizándolas también físicamente en las filas de los centros de canje. Asimismo, destaca el esfuerzo por coordinarse de manera empírica con la Secretaría de las Mujeres (SEMujeres) para impartir pláticas de prevención de violencia durante las entregas masivas.

Sin embargo, estas fortalezas normativas y tecnológicas se ven opacadas por **inconsistencias en el diseño material y la logística territorial**, mismas que imponen barreras de acceso y asimetrías que impactan desproporcionadamente a las mujeres:

- **Homogeneización del apoyo:** A pesar de la excelente priorización en el registro para mujeres gestantes y lactantes, el diseño del programa se contradice en la fase de Producción. La Agencia ensambla y entrega una única canasta alimentaria estandarizada, genérica e invariable de 19 productos para todo su padrón, invisibilizando por completo los requerimientos fisiológicos y de micronutrientes específicos que demanda la salud materno-infantil.
- **Asimetrías de tiempo:** Durante la Solicitud, la omisión de un "periodo de prevención" provoca que los errores al cargar documentos deriven en bajas automáticas e irreversibles, castigando a las jefas de hogar que carecen de tiempo libre para reiniciar trámites debido a sus múltiples jornadas. Adicionalmente, los horarios de los módulos presenciales son inflexibles (cierre a las 18:00 horas), chocando con los horarios laborales y escolares de sus dependientes.
- **Brecha digital y barreras territoriales:** La excesiva dependencia hacia las herramientas tecnológicas preserva la exclusión. Las convocatorias y los canales de Contraloría Social (portal SABGOB para denuncias) operan primordialmente en formatos digitales, marginando a las mujeres rurales o indígenas sin conectividad. A la par, el diseño de dispersión económica (tarjetas) obliga a las beneficiarias de comunidades marginadas a invertir tiempo y dinero en pasajes para trasladarse a cabeceras municipales con

Terminales de Punto de Venta (TPV) o cajeros, diluyendo el valor real de su transferencia económica.

- **Métricas redundantes y ceguera evaluativa:** En el ámbito de medición, el programa carece de indicadores de "Propósito" orientados a medir la verdadera reducción de las brechas de género; en su lugar, la MIR utiliza el nivel de "Actividades" para contabilizar a las mujeres atendidas, generando una redundancia estadística ineficaz. Esta debilidad se agudiza ante la inoperatividad interna de la fase de *Seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos*, dejando a la institución sin encuestas o mecanismos propios para validar si la caja alimentaria fue útil, si el trato en los módulos fue libre de violencia y discriminación, o para auditar y reponer ágilmente tarjetas bloqueadas a las titulares.

En conclusión, para consolidar la igualdad sustantiva, es importante que el programa S010 promueva que la perspectiva de género se reduzca a un "filtro logístico" para priorizar el ingreso al padrón, y defina la pertinencia material de los apoyos entregados (adecuación nutricional) y los mecanismos con los que se auditan y miden sus resultados en la calidad de vida de las mujeres.

V.3 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:

- 1. Adecuación de la Canasta Alimentaria:** Modificar el anexo técnico en futuras licitaciones de proveeduría para incluir una variante de "Paquete Alimentario Materno-Infantil". Este paquete deberá contener suplementos focalizados exclusivamente para atender los requerimientos nutricionales de las mujeres gestantes o lactantes, en congruencia con el primer orden de prelación establecido en la normativa.
- 2. Flexibilización de Trámites (Periodo de Prevención):** Modificar los procesos informáticos para generar notificaciones automatizadas (vía SMS o correo electrónico) que otorguen un plazo normativo de 5 días hábiles a todas las personas solicitantes para subsanar inconsistencias documentales. Esta acción inclusiva mitigará las bajas automáticas que afectan de manera desproporcionada a las mujeres, quienes suelen enfrentar mayores barreras de tiempo por sus altas cargas de cuidado no remunerado.
- 3. Diversificación de Horarios y Logística de Entrega:** Habilitar un sistema de citas programadas mediante código QR para eliminar tiempos muertos en fila, o instaurar jornadas de entrega sabatinas para la población que labora. Para el Componente 02 (apoyo económico), se sugiere diseñar convenios con tiendas comunitarias o instaurar unidades móviles bancarias, garantizando que el apoyo no se diluya en gastos de transporte para las mujeres que habitan en zonas con alta marginación territorial.

- 4. Institucionalización de Acciones y Difusión Transversal:** Plasmar formalmente dentro de las *Reglas de Operación* el mecanismo de coordinación interinstitucional con la Secretaría de las Mujeres (SEMUJERES) para blindar normativamente las jornadas de prevención de violencia durante las entregas. A la par, se debe institucionalizar una estrategia de difusión territorial con pertinencia cultural (perifoneo y uso de traductores locales) para abatir la brecha digital de las mujeres rurales.
- 5. Monitoreo y Seguimiento de Incidencias:** Reformular la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) suprimiendo la redundancia de género en las Actividades. En su lugar, se sugiere crear un indicador logístico que mida la "Tasa de reposición de apoyos por incidencias técnicas", con estricta desagregación por sexo, para evaluar y garantizar la resolución oportuna de tarjetas bloqueadas o extraviadas a las mujeres titulares.

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

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

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

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

Cuadro 5: Recomendaciones.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
1. El problema central está redactado desde las carencias institucionales.	Reformular el problema central enfocándose en la población con carencia alimentaria para realinear la lógica causal de la intervención.	Normativo	Alta	Dirección de Planeación, Mejora Regulatoria y de Archivos	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
2. El Propósito se enfoca en esfuerzos gubernamentales e invisibiliza el área de enfoque, omitiendo los verdaderos riesgos externos.	Redefinir el Propósito hacia el beneficio tangible en los hogares e incorporar supuestos externos reales (volatilidad de precios o clima).	Normativo	Alta	Dirección de Planeación, Mejora Regulatoria y de Archivos	No aplica.
3. Los indicadores de Fin y Propósito miden número de programas, en lugar de medir el impacto demográfico.	Reestructurar las fórmulas para medir la reducción de carencia alimentaria, ajustando su comportamiento a tipo descendente.	Normativo	Alta	Dirección de Planeación, Mejora Regulatoria y de Archivos	No aplica.
4. Omisión de proyecciones presupuestales multianuales y del cálculo de convergencia poblacional en la estrategia de cobertura.	Integrar un anexo de planeación con proyecciones financieras que aseguren la viabilidad de la cobertura hasta el año 2027.	Organizacional	Media	Dirección de Planeación, Mejora Regulatoria y de Archivos	No aplica.
5. Inexistencia de un Reglamento Interior (o Estatuto) y de manuales de	Expedir el Reglamento Interior y oficializar los manuales (Plan Operativo) para dotar de legalidad y	Normativo	Alta	Despacho de la Dirección General de la Agencia de Seguridad Alimentaria	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
procedimientos institucionales formalizados y oficializados.	blindaje a las fases logísticas.			del Estado de Quintana Roo	
6. Alta dependencia logística del voluntariado municipal sin convenios formales que garanticen su permanencia y eviten la rotación.	Diseñar un padrón estatal de voluntariado y firmar convenios de colaboración que garanticen la capacitación y retención del personal.	Organizacional	Media	Coordinación General de Operación Territorial	No aplica.
7. Inoperatividad de la etapa de Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos de forma posterior a la entrega.	Habilitar instrumentos de encuestas de satisfacción ciudadana y calidad de los bienes mediante el portal web o vía mensajes de texto (SMS).	Operativo	Alta	Coordinación General de Operación Territorial	No aplica.
8. Dependencia tecnológica hacia proveedores para auditar la base de datos matriz y falta de formatos de microdatos abiertos.	Incluir cláusulas contractuales para desarrollar módulos de extracción autónomos y habilitar un repositorio público de datos abiertos.	Tecnológico	Alta	Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
9. Ensamblaje de una canasta alimentaria genérica de 19 productos que invisibiliza las necesidades nutricionales materno-infantiles.	Modificar el anexo técnico de licitación para incluir una variante de "Paquete Alimentario Materno-Infantil" focalizado.	Operativo	Alta	Coordinación General de Operación Territorial	Atiende directamente los requerimientos fisiológicos diferenciados de las mujeres gestantes o lactantes.
10. Trámites inflexibles que detonan bajas automáticas irreversibles ante errores en el expediente por falta de personal para revisar.	Configurar notificaciones automatizadas que otorguen cinco días de prevención normativa para subsanar inconsistencias documentales.	Tecnológico	Alta	Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Mitiga las bajas de jefas de familia afectadas desproporcionadamente por asimetrías de tiempo y cargas de cuidado.
11. Uso ineficiente de las desagregaciones por sexo, generando redundancia estadística en la MIR y ceguera ante incidencias técnicas.	Sustituir las Actividades redundantes por un indicador que mida la tasa de reposición/reactivación de apoyos por incidencias técnicas.	Normativo	Media	Dirección de Planeación, Mejora Regulatoria y de Archivos	Garantiza y audita la reposición oportuna de tarjetas bloqueadas a las mujeres titulares.
12. Horarios de atención presencial inflexibles (cierre a las 18:00 hrs) que penalizan las	Implementar un sistema de citas por código QR y/o habilitar jornadas de entrega sabatinas focalizadas para	Operativo	Media	Coordinación General de Operación Territorial	Reduce las asimetrías de tiempo y evita la exclusión de mujeres por cruces de horario laboral o escolar vespertino.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
cargas de cuidado y las jornadas laborales.	mujeres trabajadoras.				
13. Barreras territoriales y costos ocultos para hacer efectivas las transferencias económicas en zonas rurales por falta de TPVs.	Gestionar unidades móviles bancarias o convenios de corresponsabilidad con tiendas comunitarias locales (ej. DICONSA) en zonas marginadas.	Organizacional	Alta	Despacho de la Dirección General de la Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo	Evita que las mujeres inviertan su tiempo y diluyan el dinero del apoyo en pasajes hacia las cabeceras municipales.
14. Brecha digital en los mecanismos de Contraloría Social, al operar primordialmente en los portales de internet de la SABGOB.	Diversificar los medios habilitando buzones físicos y formatos impresos de quejas y sugerencias en cada centro de entrega regional.	Operativo	Media	Departamento de Contraloría Social	Garantiza el derecho a la denuncia y retroalimentación para mujeres rurales o indígenas sin conectividad a internet.
15. Omisión normativa de acciones afirmativas de difusión con pertinencia cultural y de alianzas para prevenir la violencia.	Institucionalizar en Reglas de Operación las pláticas de la SEMUJERES e implementar perifoneo con traductores en lengua maya.	Normativo	Alta	Despacho de la Dirección General de la Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo	Blinda jurídicamente la prevención de violencia y asegura información equitativa para las mujeres indígenas.

Fuente: Elaboración propia.

Derivado del análisis **al diseño, la operatividad y la perspectiva de género** del Pp S010, se emitieron **15 recomendaciones**. Estas propuestas tienen como propósito fundamental solventar los cuellos de botella detectados para mejorar sustancialmente el desempeño de la intervención gubernamental. Asimismo, cada una de estas directrices fue estructurada garantizando su estricto apego a los **seis** criterios de calidad exigidos por los Términos de Referencia, tal como se detalla a continuación:

En la **recomendación uno**, referente a reformular el problema central desde las necesidades sociales, se cumple con el criterio de **Relevancia** al enfocarse en la atención de problemáticas sustantivas del Programa, corrigiendo la redacción actual que señala carencias institucionales. Posee **Viabilidad**, ya que puede ejecutarse mediante trabajo de gabinete con los recursos humanos y de tiempo disponibles en la dependencia. Destaca por su **Claridad**, de modo que la propuesta define con precisión la acción requerida de reescribir la necesidad hacia la "carencia alimentaria", señalando como actor responsable a la Dirección de Planeación, Mejora Regulatoria y de Archivos. Es **Pertinente** con la realidad operativa, pues devuelve la congruencia al diseño del Programa de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico. Su **Enfoque a resultados** está orientado a generar un impacto directo al realinear la lógica causal que fundamentará el cumplimiento de las metas de la intervención. En cuanto a la **Perspectiva de género**, este ajuste sintáctico no aplica de forma directa para identificar y mitigar las brechas de acceso o asimetrías de tiempo que afecten diferenciadamente a la población.

La **recomendación dos**, orientada a redefinir el Propósito e incorporar supuestos externos reales, su **Relevancia** radica en atender problemáticas sustantivas al visibilizar el beneficio tangible en los hogares

y contemplar riesgos externos operativos, como la volatilidad de precios o el clima. Demuestra **Viabilidad** para ejecutarse con los recursos tecnológicos y humanos actuales del área encargada. Cumple con la **Claridad**, de modo que define con precisión la acción de ajustar la matriz y responsabiliza explícitamente a la Dirección de Planeación, Mejora Regulatoria y de Archivos. Tiene **Pertinencia** con la realidad operativa del Programa al prever el comportamiento frente a factores exógenos. Su **Enfoque a resultados** está orientado a generar un impacto en el diseño, mejorando la medición del cumplimiento de las metas e indicadores de desempeño. Respecto a la **Perspectiva de género**, al tratarse de una modificación estructural de la matriz, no aplica directamente para mitigar cargas de cuidado o brechas de acceso.

En la **recomendación tres**, que sugiere reestructurar las fórmulas de los indicadores de Fin y Propósito, la **Relevancia** recae en la atención de problemáticas sustantivas al proponer el abandono del conteo administrativo del número de programas para medir el impacto demográfico. Cuenta con **Viabilidad**, pues puede ejecutarse con los recursos estadísticos y de tiempo disponibles. Presenta **Claridad**, de modo que la propuesta define con precisión ajustar el comportamiento del indicador a "tipo descendente", siendo el actor responsable la Dirección de Planeación, Mejora Regulatoria y de Archivos. Muestra **Pertinencia** con la realidad operativa del Programa al centrar su medición en la reducción de la carencia alimentaria de la población estatal. Su **Enfoque a resultados** está orientado a generar un impacto directo en el cumplimiento y monitoreo de los indicadores de desempeño. En **Perspectiva de género**, este ajuste aritmético en las metas globales no aplica de forma directa para reducir asimetrías de tiempo en la población.

Sobre la **recomendación cuatro**, enfocada en integrar proyecciones presupuestales multianuales, se garantiza la **Relevancia** enfocándose en la atención de problemáticas sustantivas, solventando la omisión del cálculo de convergencia poblacional en la estrategia de cobertura. Tiene **Viabilidad** para ejecutarse con los recursos humanos y financieros en un anexo de planeación a corto plazo. Cumple con la **Claridad**, de modo que define con precisión elaborar proyecciones para asegurar la cobertura hasta el 2027, con la responsabilidad a cargo de la Dirección de Planeación, Mejora Regulatoria y de Archivos. Demuestra **Pertinencia** con la realidad operativa, buscando que las metas físicas concuerden con la disponibilidad presupuestal futura. Posee un **Enfoque a resultados** orientado a generar un impacto para dotar de sostenibilidad al cumplimiento de las metas de atención. La **Perspectiva de género** no resulta aplicable en la estructuración de este instrumento general de proyección demográfica y financiera.

En la **recomendación cinco**, enfocada en expedir el Reglamento Interior o Estatuto Orgánico, y oficializar los manuales, la **Relevancia** consiste en atender problemáticas sustantivas al resolver la inexistencia de normas institucionales formales para operar. Muestra **Viabilidad** para ejecutarse aprovechando el conocimiento logístico generado y los recursos jurídicos disponibles en la entidad. Asegura la **Claridad**, de modo que la propuesta define con precisión la oficialización del Plan Operativo, siendo el actor responsable el Despacho de la Dirección General de la Agencia de Seguridad Alimentaria. Su **Pertinencia** con la realidad operativa se observa al buscar formalizar legalmente las fases logísticas desplegadas en territorio. Mantiene un **Enfoque a resultados**, orientado a generar un impacto al estandarizar y dar certidumbre al cumplimiento de los indicadores de desempeño institucional. Respecto a la **Perspectiva**

de género, la formalización legal de los manuales no aplica de forma directa para mitigar asimetrías de cuidado en la población.

Para la **recomendación seis**, consistente en diseñar un padrón estatal de voluntariado y firmar convenios, su **Relevancia** se enfoca en la atención de problemáticas sustantivas al intentar frenar la dependencia logística y la rotación del personal municipal. Cuenta con **Viabilidad** para ejecutarse mediante la firma de acuerdos interinstitucionales con recursos y tiempo disponibles. Su **Claridad** se cumple, de modo que la propuesta define con precisión crear convenios, instruyendo como actor responsable a la Coordinación General de Operación Territorial. Cumple con la **Pertinencia** de acuerdo a la realidad operativa territorial, la cual descansa mayoritariamente en este personal voluntario. Exhibe un **Enfoque a resultados** orientado a generar un impacto directo, ya que busca la permanencia y capacitación del voluntariado para el cumplimiento de las metas logísticas de entrega. En cuanto a la **Perspectiva de género**, esta estructuración administrativa interna no aplica para identificar y mitigar brechas de acceso ciudadanas.

En la **recomendación siete**, que insta a habilitar instrumentos de encuestas de satisfacción ciudadana post-entrega, se dota de **Relevancia** al enfocarse en la atención de problemáticas sustantivas: la inoperatividad de la etapa de seguimiento. Posee **Viabilidad** técnica para ejecutarse aprovechando el portal web existente o utilizando herramientas como los mensajes de texto (SMS). Exhibe **Claridad**, de modo que define con precisión implementar estos instrumentos a cargo del actor responsable: la Coordinación General de Operación Territorial. Es de **Pertinencia** con la realidad operativa del Programa, subsanando el vacío de información de satisfacción. Su **Enfoque a resultados** está orientado a generar un impacto en la mejora del cumplimiento de metas, recabando datos para

la toma de decisiones sobre la calidad de los bienes. Respecto a la **Perspectiva de género**, la habilitación del instrumento tecnológico no aplica de forma directa para mitigar asimetrías de tiempo.

Sobre la **recomendación ocho**, relativa a la dependencia tecnológica para auditar bases de datos, su **Relevancia** radica en enfocarse en la atención de problemáticas sustantivas derivadas de la falta de formatos de microdatos abiertos en el padrón matriz. Resulta con **Viabilidad** para ejecutarse insertando cláusulas contractuales en la proveeduría de servicios tecnológicos futuros. Refleja **Claridad**, de modo que la propuesta define con precisión exigir módulos de extracción autónomos, siendo el actor responsable el Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. Cuenta con **Pertinencia** operativa al proponer consolidar el ecosistema informático institucional. Su **Enfoque a resultados** está orientado a generar un impacto en la transparencia, rindiendo cuentas de las metas de desempeño logradas. El mandato de integrar **Perspectiva de género** no resulta aplicable en la contratación de *software* de gestión de datos.

En la **recomendación nueve**, sobre ensamblar una variante de "Paquete Alimentario Materno-Infantil", se cumple con la **Relevancia** enfocándose en la atención de problemáticas sustantivas, al evitar que una canasta genérica omita requerimientos nutricionales. Demuestra **Viabilidad** para ejecutarse modificando los anexos técnicos de futuras licitaciones con los mismos recursos financieros. Presenta **Claridad**, de modo que define con precisión integrar insumos focalizados bajo la gestión de la Coordinación General de Operación Territorial. Tiene **Pertinencia** con la realidad operativa, que estandariza el alimento. Su **Enfoque a resultados** está orientado a generar un impacto en el propósito central del programa: abatir el rezago nutricional. Aplica la

Perspectiva de género, al identificar y mitigar la brecha para atender directamente los requerimientos de las mujeres gestantes o lactantes.

Para la **recomendación 10**, referente a configurar notificaciones automatizadas que otorguen cinco días de prevención, su **Relevancia** atiende la problemática sustantiva de trámites inflexibles que detonan bajas irreversibles en las solicitudes. Posee **Viabilidad** para ejecutarse configurando el portal existente con los recursos tecnológicos disponibles. Muestra **Claridad**, de modo que la propuesta define con precisión automatizar alertas, encargando su ejecución al Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. Su **Pertinencia** con la realidad operativa busca contrarrestar la falta de personal presencial para advertir omisiones documentales. Refleja un **Enfoque a resultados** orientado a generar un impacto reduciendo los porcentajes de rechazos. Cumple con la **Perspectiva de género**, al identificar y mitigar las asimetrías de tiempo y cargas de cuidado no remunerado que afectan diferenciadamente a las jefas de familia.

En la **recomendación 11**, enfocada en el uso de desagregaciones estadísticas en la MIR, basa su **Relevancia** en la atención de problemáticas sustantivas como la redundancia de registro y la falta de información evaluativa ante fallas técnicas de tarjetas. Exhibe **Viabilidad** para ejecutarse modificando las fichas técnicas en los sistemas de planeación. Está dotada de **Claridad**, de modo que define con precisión la acción de medir la tasa de reposición o reactivación de apoyos, figurando como actor responsable la Dirección de Planeación, Mejora Regulatoria y de Archivos. Su **Pertinencia** con la realidad operativa permitirá monitorear la capacidad de respuesta de la dependencia frente a incidencias. El **Enfoque a resultados** orientará la medición hacia el impacto de gestión en la restitución de servicios. Incorpora la **Perspectiva de género**,

diseñada para identificar y dar seguimiento a la reposición oportuna de las tarjetas de apoyo económico a las mujeres titulares.

Sobre la **recomendación 12**, relativa a implementar citas QR o jornadas sabatinas ante los horarios de cierre, la **Relevancia** se enfoca en la atención de problemáticas sustantivas causadas por los horarios de los centros de atención. Es de **Viabilidad** para ejecutarse reprogramando el sistema de códigos y los turnos de entrega con recursos de tiempo disponibles. Goza de **Claridad**, de modo que la propuesta define con precisión habilitar un sistema de citas o días extraordinarios, señalando como responsable a la Coordinación General de Operación Territorial. Destaca su **Pertinencia** con la realidad operativa, buscando estructurar logísticamente el flujo en módulos. Su **Enfoque a resultados** se orienta a generar un impacto incrementando la efectividad en la entrega del apoyo. Integra la **Perspectiva de género** para identificar y mitigar asimetrías de tiempo, evitando la exclusión de mujeres afectadas diferenciadamente por cruces con sus jornadas laborales o responsabilidades de cuidado.

En la **recomendación 13**, centrada en gestionar unidades móviles bancarias o convenios rurales para cobrar transferencias, cumple con **Relevancia** enfocándose en la atención de problemáticas sustantivas provocadas por las barreras territoriales en comunidades. Es de **Viabilidad** para ejecutarse buscando alianzas con la iniciativa privada o DICONSA. Demuestra **Claridad**, de modo que define con precisión la gestión de convenios y determina como actor responsable al Despacho de la Dirección General de la Agencia. Muestra **Pertinencia** con la realidad operativa en zonas marginadas y de dispersión geográfica. Su **Enfoque a resultados** está orientado a generar un impacto asegurando que el recurso económico llegue a la población. Salvaguarda la **Perspectiva de**

género, al identificar y mitigar las brechas de acceso evitando que las mujeres inviertan tiempo y recursos pagando pasajes hacia las cabeceras municipales.

Para la **recomendación 14**, sobre diversificar los medios habilitando buzones físicos de quejas, su **Relevancia** atiende la problemática sustantiva de la dependencia de la operación de la Contraloría Social en plataformas web. Muestra **Viabilidad** para ejecutarse imprimiendo formatos e instalando receptáculos en los centros regionales. Cumple con **Claridad**, de modo que la propuesta define con precisión colocar buzones físicos, indicando como responsable al Departamento de Contraloría Social. Su **Pertinencia** operativa se observa al buscar captar la retroalimentación no digitalizada en el territorio. El **Enfoque a resultados** está orientado a generar un impacto en la mejora de indicadores de atención ciudadana. Su accionar incluye la **Perspectiva de género**, diseñada para identificar y mitigar la brecha digital, procurando el derecho a la denuncia para mujeres rurales o indígenas.

En la **recomendación 15**, referente a institucionalizar las pláticas de SEMUJERES y perifoneos en maya, la **Relevancia** atiende problemáticas sustantivas resolviendo la omisión normativa de alianzas con pertinencia cultural. Resulta de **Viabilidad** para ejecutarse formalizando acciones que ya corren con los recursos logísticos presentes. Exhibe **Claridad**, de modo que define con precisión estipular en reglas de operación la traducción maya y las jornadas preventivas. Su **Pertinencia** con la realidad operativa resalta en el contexto multicultural del estado. Tiene un **Enfoque a resultados** orientado a generar un impacto en la provisión de la información del programa. Esta acción incorpora la **Perspectiva de género**, al identificar y mitigar las brechas de acceso informativo y enmarcar jurídicamente el trabajo preventivo para mujeres indígenas.

VII. Análisis FODA

En la presente sección se expone el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), el cual constituye una herramienta metodológica fundamental para evaluar los entornos interno y externo del **Programa S010**, cuyos resultados consolidados se desglosan en el **cuadro tres**. Mediante esta matriz, se documenta la interacción entre la gestión institucional y los factores contextuales que inciden directamente en la operación y entrega de los bienes o servicios de la intervención.

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

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

Cuadro 6. Matriz de análisis FODA.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Fortaleza	Ecosistema tecnológico y "Cero Papel"	Implementación de una plataforma digital con enlace a RENAPO y validación ciudadana <i>in situ</i> mediante códigos QR y captura fotográfica.	Reduce los tiempos de atención en los 49 centros regionales, evitando intermediarios y estandarizando la logística.	El Padrón Único cuenta con trazabilidad estadística para cruzar y desagregar la información por sexo, etnia y ubicación territorial.
Fortaleza	Focalización mediante orden de prelación	Las Reglas de Operación establecen un algoritmo que asigna los primeros lugares de acceso por nivel de vulnerabilidad socioeconómica.	Automatiza el ingreso de los expedientes en la fase de Selección sin discrecionalidad administrativa.	Constituye una acción afirmativa que otorga lugares de acceso a mujeres gestantes, lactantes y jefas de familia con dependientes económicos.
Debilidad	Vacío normativo e institucional	Inexistencia de un Reglamento Interior y de Manuales de Organización y Procedimientos oficializados.	La estandarización operativa territorial se basa en guías empíricas, lo que representa riesgos jurídicos ante la rotación de personal.	Al operar sin manuales formales, las prácticas inclusivas dependen del personal en turno y carecen de formalización institucional.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Debilidad	Inflexibilidad en trámites y horarios	El sistema opera sin un periodo de prevención para la corrección de documentos, y los módulos tienen un horario de cierre a las 18:00 hrs.	Ocasiona bajas automáticas por fallas documentales en la fase de Solicitud y tiempos de espera en filas durante la fase de Entrega.	Afecta a jefas de familia y mujeres trabajadoras debido a las asimetrías de tiempo y cargas de cuidado.
Debilidad	Ensamblaje del apoyo alimentario	Conformación de una canasta alimentaria estandarizada de 19 productos para la población beneficiaria.	Afecta la pertinencia material de la intervención al no diversificar la composición por grupos etarios.	Omite los requerimientos fisiológicos y de micronutrientes de las mujeres gestantes o lactantes.
Debilidad	Inoperatividad en el Seguimiento	Ausencia de instrumentos propios para medir la satisfacción ciudadana posterior a la entrega.	Impide a la Agencia conocer la aceptación y pertinencia de la canasta alimentaria en los hogares.	Restringe la recolección de retroalimentación de las usuarias y la detección de prácticas de discriminación en los centros de entrega.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Oportunidad	Institucionalización de alianzas para prevenir violencia	Colaboración no formalizada con la Secretaría de las Mujeres para la impartición de pláticas preventivas.	Utiliza la concentración de personas en los módulos para vincular otras acciones de la política pública.	La incorporación de esta práctica a las Reglas de Operación otorgaría permanencia jurídica a la difusión de los derechos de las mujeres.
Oportunidad	Generación de reportes de equidad	Infraestructura informática con capacidad para parametrizar y emitir estadísticas desde la base de datos matriz.	Permite a la Dirección auditar el comportamiento o geográfico y la cobertura del padrón.	Facilita la emisión de diagnósticos trimestrales para monitorear la reducción de las brechas de género en el acceso.
Amenaza	Dependencia de voluntariado no formalizado	La logística de Entrega recae en personal facilitado por los ayuntamientos sin convenios de colaboración.	Presenta riesgo de rotación, lo que afecta la curva de aprendizaje técnico del personal en los módulos regionales.	No aplica.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Amenaza	Brecha digital en la Contraloría y bancarización	Operación del sistema de quejas vía web y falta de Terminales de Punto de Venta en localidades apartadas.	Limita el alcance de la Contraloría Social y dificulta la materialización económica del Componente 02 en el territorio.	Restringe el acceso a la denuncia para mujeres sin internet y requiere que las beneficiarias rurales inviertan tiempo y recursos en pasajes hacia cabeceras municipales.

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Conclusiones

El funcionamiento operativo del Programa S010 es **eficaz y oportuno** en su despliegue territorial, logrando dispersar de manera ágil los apoyos alimentarios y económicos hacia la población con carencia alimentaria. Si bien la distribución territorial cuenta con recursos financieros suficientes y una estrategia pertinente para acercar los bienes a las comunidades, la suficiencia institucional se ve mermada por la ausencia de un marco normativo oficial y la **inoperatividad de la etapa de seguimiento**, lo que impide comprobar si se logran de manera integral los objetivos de nutrición y bienestar.

Las principales **fortalezas** del programa radican en su robusto ecosistema tecnológico ("cero papel") y su algoritmo de focalización mediante el Cuestionario Único de Información Socioeconómica y Nutricia (CUIS), elementos que han permitido que **los procesos de Selección, Distribución y Entrega de apoyos sean los mejor consolidados** y estandarizados. En contraste, sus mayores **debilidades** de diseño incluyen una MIR enfocada en carencias gubernamentales en lugar de la población que padece el problema público; mientras que, a nivel operativo, destacan el vacío de manuales institucionales, la excesiva dependencia hacia el voluntariado municipal y la inflexibilidad de trámites.

Estratégicamente, las prioridades de mejora exigen **transitar de una operación empírica hacia una política pública estandarizada, institucionalizada y auditable**. Las propuestas de más alto valor consisten en **reformular la lógica causal y la MIR** para centrar el diseño en la mitigación del rezago alimentario en los hogares; **expedir urgentemente el Reglamento Interior** y manuales operativos para dotar

de legalidad las acciones en campo; y **habilitar instrumentos de encuestas post-entrega** para generar evidencia técnica que fortalezca la mejora continua.

Finalmente, los procesos logran incorporar un nivel mediano de perspectiva de género, destacando las acciones afirmativas que otorgan **prioridad de acceso a mujeres gestantes y jefas de familia**. No obstante, persisten importantes **barreras de acceso y asimetrías de atención**: la entrega de una canasta alimentaria genérica de 19 productos invisibiliza las necesidades nutricionales materno-infantiles, la falta de un periodo de prevención para corregir documentos penaliza a las mujeres por sus altas cargas de cuidado no remuneradas, y la falta de terminales de cobro en zonas rurales obliga a las beneficiarias a invertir tiempo y dinero de su apoyo en traslados.

Ficha técnica

Cuadro 7. 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)	Carmen Mireya Calderón González Adolfo Federico Herrera García Andrea Cecilia Rodríguez Jiménez José Carlos Meléndez Torres
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Agencia de Seguridad Alimentaria
Nombre de la persona titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Mtro. Alberto Ignacio Perera Medina
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

- Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo. (2025). *Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa “Comemos Tod@s”*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.
- Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo. (2025). *Alineación Estratégica y Funcional por Programa Presupuestario*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo. (2025). *Cuestionario Único de Información Socioeconómica y Nutricia (CUIIS) 2025*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo. (2025). *Fichas Técnicas de Indicadores MIR*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo. (2025). *Formato MML-01-Definición del problema*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo. (2025). *Formato MML-02 y MML-03 - Árboles de problemas y objetivos*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo. (2025). *Formato MML-05 Estructura Analítica por Programa Presupuestario*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.
- Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo. (2025). *Formatos Evaluatorios Programáticos del SIPPRES*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo. (2025). *Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo. (2025). *Plan Operativo de Entrega, Monitoreo y Seguimiento de Apoyos Alimentarios en Quintana Roo*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo. (2025). *Población potencial-objetivo-atendida*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo. (2026). *Estrategia de Cobertura Pp 2023-2024-2025-2026*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

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.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2022). *Reporte de Resultados de la Medición de la Pobreza Multidimensional*.

Evaluar. (2026). *Entrevista Agencia de Seguridad Alimentaria del Estado de Quintana Roo*. Trabajo de campo de la Evaluación de Procesos.

Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) e Instituto Aguascalentense de las Mujeres (IAM). (2008). *Manual Metodológico para la Transversalización de la Perspectiva de Género en el Marco del Modelo de Excelencia*. Gobierno Federal.

Secretaría de Bienestar. (2023). *Programa Sectorial de Bienestar Social*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

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

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

Anexos

Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
1. Planificación	1.1 Análisis y Definición del Problema Público	Actividad 1.1.1: Elaboración del diagnóstico integral, cuantificando la magnitud del problema en 574,400 personas con carencia alimentaria.	Sí. Documentado formalmente en el formato oficial Definición del Problema (MML-01).
		Actividad 1.1.2: Construcción de relaciones causales mediante el Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos y la Estructura Analítica por Programa Presupuestario (EAPP), aplicando la Metodología de Marco Lógico (MML Inversa).	Sí. Documentado formalmente en Árboles de Problemas y Objetivos (MML-02 y MML-03), Justificación de la creación del programa y en la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados 2025.
	1.2 Definición de Poblaciones y Herramientas de Focalización	Actividad 1.2.1: Definición de la Población Objetivo y registro de calendarios de metas físicas en el Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES).	Sí. Documentado formalmente en Población potencial-objetivo-atendida y en los formatos de Integración del Sistema Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES) 2025.
		Actividad 1.2.2: Creación del Cuestionario Único de Información Socioeconómica y Nutricia (CUIS) con catálogos predefinidos para la asignación según indicadores de vulnerabilidad (LPI), sustituyendo la focalización geográfica.	Sí. Documentado oficialmente en el Cuestionario Único de Información Socioeconómica y Nutricia (CUIS) 2025.
	1.3 Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	Actividad 1.3.1: Construcción del resumen narrativo (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) alineados a los Ejes del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2023-2027.	Sí. Documentado formalmente en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y en la Alineación Estratégica y Funcional por Programa Presupuestario.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
1. Planeación	1.4 Planeación Presupuestal y Normativa	Actividad 1.3.2: Integración de fórmulas, líneas base, frecuencias de medición y semaforización en las Fichas Técnicas.	Sí. Documentado formalmente en las Fichas Técnicas de Indicadores MIR.
		Actividad 1.4.1: Asignación de techos financieros, costeo por metas y validación presupuestal ante la SEFIPLAN.	Sí. Documentado formalmente en los Lineamientos de Programación y Presupuestación del Estado de Quintana Roo para el Ejercicio Fiscal 2025 y en los formatos de Integración del SIPPRES 2025.
		Actividad 1.4.2: Establecimiento de requisitos de elegibilidad y publicación oficial de las Reglas de Operación (Modalidad "S").	Sí. Documentado oficialmente en el Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa "Comemos Tod@s" y los Lineamientos de Programación y Presupuestación.
		Actividad 1.4.3: Elaboración de Manuales de Organización y Procedimientos internos para el personal.	Parcial. De acuerdo con la entrevista sostenida, se carece de manuales formales oficiales. El Plan Operativo de Entrega y el Manual Técnico funcionan como guías operativas empíricas sin estar oficializados normativamente.
	1.5 Modernización Logística y Tecnológica	Actividad 1.5.1: Planeación de una plataforma digital centralizada ("cero papel") para la carga de expedientes (INE, CURP, Comprobante).	Parcial. Documentado en el Plan Operativo de Entrega, Monitoreo y Seguimiento de Apoyos Alimentarios en Quintana Roo, el cual carece de oficialización normativa.
		Actividad 1.5.2: Planeación de la descentralización territorial a través de la instalación de 49 centros regionales.	Parcial. Documentado en el Plan Operativo de Entrega, Monitoreo y Seguimiento de Apoyos Alimentarios en Quintana Roo, el cual carece de oficialización normativa.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
1. Planeación	1.6 Planeación Operativa de los Componentes	Actividad 1.6.1 (C01): Consultas para definir el aporte nutricional y estudios de mercado para fijar la canasta básica de 19 productos.	Parcial. Referenciado únicamente de manera declarativa en Entrevista ASA-Evaluare 2026, sin existir memorias de cálculo técnicas u oficiales adjuntas.
		Actividad 1.6.2 (C02): Diseño de la transferencia fiduciaria como complemento explícito para la compra de alimentos perecederos.	Sí. Documentado formalmente en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
2. Difusión	2.1 Diseño y Emisión de Convocatorias	Actividad 2.1.1: Emisión de la convocatoria oficial, definiendo fechas, módulos de registro físico y lineamientos normativos.	Sí. Reglas de Operación del Programa.
	2.2 Estrategia de Comunicación Ciudadana	Actividad 2.2.1: Despliegue de publicaciones en redes sociales oficiales de la dependencia.	Parcial. Existen infografías publicadas, pero el procedimiento logístico de comunicación recae en el Plan Operativo de Entrega, el cual carece de oficialización normativa.
		Actividad 2.2.2: Difusión de mensajes preventivos, aclarando explícitamente que los trámites son gratuitos y sin intermediarios.	Parcial. Existen infografías publicadas, pero el procedimiento logístico de comunicación recae en el Plan Operativo de Entrega, el cual carece de oficialización normativa.
	2.3 Asesoría y Facilitación Tecnológica	Actividad 2.3.1: Diseño y publicación de un tutorial en formato de video (YouTube) para instruir el paso a paso de la inscripción digital.	Parcial. Referenciado como práctica operativa en la Entrevista ASA-Evaluare 2026, sin constar en lineamientos formales.
	2.4 Publicación de Resultados	Actividad 2.4.1: Publicación de listados de folios validados a través del portal institucional oficial.	Sí. Documentado a través de listados oficiales en Difusión del Programa (Convocatorias y Resultados). Y Reglas de Operación del Programa.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
3. So lic it u d	3.1 Captación de Expedientes (Modalidad Dual)	Actividad 3.1.1: Recepción digital vía web (autogestión ciudadana), permitiendo la carga de requisitos a través de portal de internet.	Parcial. Documentado procedimentalmente en el Plan Operativo de Entrega, Monitoreo y Seguimiento de Apoyos Alimentarios en Quintana Roo, el cual carece de oficialización normativa. Y en la Convocatoria 2025.
		Actividad 3.1.2: Captación presencial mediante módulos itinerantes y voluntarios para abatir la brecha digital de personas en vulnerabilidad.	Parcial. Documentado procedimentalmente en el Plan Operativo de Entrega, Monitoreo y Seguimiento de Apoyos Alimentarios en Quintana Roo, el cual carece de oficialización normativa.
	3.2 Integración y Depuración Documental	Actividad 3.2.1: Carga, recepción y cotejo digital de documentos de identidad (INE, CURP) en formatos PDF o JPG.	Parcial. Documentado procedimentalmente en el Plan Operativo de Entrega, Monitoreo y Seguimiento de Apoyos Alimentarios en Quintana Roo, el cual carece de oficialización normativa.
		Actividad 3.2.2: Provisión de facilidades mediante formato sustituto de "Comprobación de Domicilio" para residentes de zonas irregulares.	Parcial. Aunque se adjunta en Transparencia y Solicitud de Información, el procedimiento operativo interno carece de un manual oficial validado.
	3.4 Levantamiento Socioeconómico y Privacidad	Actividad 3.4.1: Llenado digital del CUIS para recabar datos de ingreso, infraestructura, salud y selección del Centro de Entrega preferido.	Parcial. Si bien se utiliza el formato oficial CUIS 2025, el procedimiento de llenado logístico recae en el Plan Operativo de Entrega, el cual carece de oficialización normativa.
		Actividad 3.4.2: Presentación, lectura y aceptación del "Aviso de Privacidad Simplificado" en la plataforma.	Parcial. Documentado procedimentalmente en el Plan Operativo de Entrega, Monitoreo y Seguimiento de Apoyos Alimentarios en Quintana Roo, el cual carece de oficialización normativa.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	3.5 Confirmación de Trámite	Actividad 3.5.1: Generación y descarga de un "Comprobante de Registro" que otorga un folio único intransferible a la persona solicitante.	Parcial. Documentado procedimentalmente en el Plan Operativo de Entrega, Monitoreo y Seguimiento de Apoyos Alimentarios en Quintana Roo, el cual carece de oficialización normativa.
4. Selección de personas beneficiarias	4.1 Aplicación de Criterios de Prelación	Actividad 4.1.1: Proceso automatizado de actualización/renovación para las personas beneficiarias del ejercicio fiscal anterior.	Sí. Documentado formalmente en el Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa "Comemos Tod@s".
		Actividad 4.1.2: Asignación de espacios de nuevo ingreso aplicando orden de prelación basado en ingresos y vulnerabilidad reportada en el CUIS.	Sí. Documentado formalmente en el Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa "Comemos Tod@s".
	4.2 Verificación de Campo	Actividad 4.2.1: Registro inicial bajo "buena fe", complementado con visitas aleatorias de campo para verificar la realidad socioeconómica.	Parcial. Práctica operativa declarada en Entrevista ASA-Evaluare 2026, sin estar documentada en un manual de procedimientos oficial.
	4.3 Canalización de Rechazados	Actividad 4.3.1: Orientación proactiva de personas no seleccionadas hacia padrones de otros programas estatales afines.	Parcial. Práctica operativa declarada en Entrevista ASA-Evaluare 2026, sin estar documentada en un manual de procedimientos oficial.
	4.4 Desagregación Estadística	Actividad 4.4.1: Generación de reportes de priorización cruzando variables sociodemográficas (edad, género, municipio, pertenencia indígena).	Parcial. Documentado procedimentalmente en el Plan Operativo de Entrega, Monitoreo y Seguimiento de Apoyos Alimentarios en Quintana Roo, el cual carece de oficialización normativa.
5. Producción o G en	5.1 Ensamblaje del Apoyo Alimentario (C01)	Actividad 5.1.1: Contratación, suministro y armado de cajas con 19 productos alimentarios a través de proveedor mercantil (Productos Serel).	Sí. Documentado jurídicamente en el Contrato de Adquisiciones con Productos Serel, S.A. de C.V.
	5.2 Vinculación de Tarjetas Bancarias (C02)	Actividad 5.2.1: Contratación de ente financiero/tecnológico concentrador (Kether) para dispersión económica.	Sí. Documentado jurídicamente en el Contrato de Servicios con Tecnologías de Información Kether.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
er ac i ó n de A p o y o s		Actividad 5.2.2: Recepción de tarjetas físicas en sobres sellados y habilitación de plataforma web/app para consulta de saldos en tiempo real.	Sí. Documentado jurídicamente en el Contrato de Servicios con Tecnologías de Información Kether.
	5.3 Resguardo Tecnológico (Bases de Datos)	Actividad 5.3.1: Diseño, configuración y resguardo de la base de datos matriz operativa, administrada bajo contrato por un proveedor externo de TI.	Parcial. Documentado procedimentalmente en el Plan Operativo de Entrega, Monitoreo y Seguimiento de Apoyos Alimentarios en Quintana Roo, el cual carece de oficialización normativa.
6. Di st ri b u c i ó n de a p o y o s	6.1 Logística de Despliegue	Actividad 6.1.1: Despliegue físico de camiones hacia los centros. Los remanentes de cajas por inasistencia se trasladan al siguiente módulo programado.	Sí. Documentado jurídicamente en el Contrato de Adquisiciones con Productos Serel, S.A. de C.V.
	6.2 Protocolo de Montaje en Módulos	Actividad 6.2.1: Asistencia de responsables a las 7:30 a.m., verificación de sellos de bodega intactos y montaje logístico de mesas a las 8:00 a.m.	Parcial. Documentado en el Manual Técnico del Plan Operativo de Entrega (Centros de Entrega) y en el Plan Operativo, ambos carentes de oficialización normativa.
7. E n t r e g a de a p o y o s	7.1 Primer Filtro y Atención Ciudadana	Actividad 7.1.1: Organización de la fila, entrega de fichas y verificación del segmento de población (primer filtro de estatus) por parte del personal Staff.	Parcial. Documentado procedimentalmente en el Plan Operativo de Entrega, Monitoreo y Seguimiento de Apoyos Alimentarios en Quintana Roo, el cual carece de oficialización normativa.
	7.2 Validación de Identidad y Entrega Exprés	Actividad 7.2.1: Recepción de identificación oficial original, verificación de integridad documental y cruce automatizado de lectura QR (Cero Papel) por el Capturista.	Parcial. Documentado procedimentalmente en el Plan Operativo de Entrega, Monitoreo y Seguimiento de Apoyos Alimentarios en Quintana Roo, el cual carece de oficialización normativa.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
		Actividad 7.2.2: Carga inmediata de evidencia fotográfica dual en sistema: 1) Persona recibiendo la caja/tarjeta, 2) Fotografía o escaneo del INE.	Parcial. Documentado procedimentalmente en el Plan Operativo de Entrega, Monitoreo y Seguimiento de Apoyos Alimentarios en Quintana Roo, el cual carece de oficialización normativa.
	7.3 Depuración Operativa (Bajas)	Actividad 7.3.1: Ejecución de bajas automáticas del padrón a titulares que no se presentan a recibir el apoyo por segunda ocasión consecutiva.	Sí. Documentado formalmente en el Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa "Comemos Tod@s".
7. Entrega de apoyos	7.1 Primer Filtro y Atención Ciudadana	Actividad 7.4.1: Soporte técnico presencial del Depto. de TIC para solventar intermitencias de red y caídas del sistema en cada módulo.	Parcial. Referenciado como directriz interna en el Listado de Unidades Administrativas y en la Entrevista ASA-Evaluare 2026, sin constar en un manual oficial validado.
	7.5 Cierre Operativo de Bodega	Actividad 7.5.1: Desmontaje (18:00 hrs), contabilidad física de sobrantes, generación de reporte de entradas/salidas, colocación de sellos y foto de cierre.	Parcial. Documentado en el Manual Técnico del Plan Operativo de Entrega (Centros de Entrega) y en el Plan Operativo, ambos carentes de oficialización normativa.
8. Control Interno	8.1 Monitoreo y Supervisión in situ	Actividad 8.1.1: Envío de evidencia fotográfica obligatoria (lona, convocatoria, atención en fila, agua) por parte de responsables al Coordinador Operativo.	Parcial. Documentado procedimentalmente en el Plan Operativo de Entrega, Monitoreo y Seguimiento de Apoyos Alimentarios en Quintana Roo, el cual carece de oficialización normativa.
		Actividad 8.1.2: Conciliación diaria y entrega de listas de asistencia, bitácoras de reporte de salidas y actas de incidencia.	Parcial. Documentado en el Manual Técnico del Plan Operativo de Entrega (Centros de Entrega), el cual carece de oficialización normativa.
	8.2 Trazabilidad Informática	Actividad 8.2.1: Generación de "cortes estadísticos" en tiempo real desde plataforma para rastrear el historial exacto de entregas y prevenir duplicidades.	Parcial. Referenciado operativamente en el Listado de Unidades Administrativas y en Entrevista ASA-Evaluare 2026, sin constar en un manual de procedimientos institucional.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	8.3 Auditoría de Cuenta Pública	Actividad 8.3.1: Extracción masiva del padrón maestro y expedientes digitales en discos duros físicos por parte del proveedor externo para su fiscalización.	Parcial. Práctica operativa declarada en Entrevista ASA-Evaluare 2026, sin estar documentada en un manual de procedimientos oficial.
	8.4 Contraloría Social	Actividad 8.4.1: Operación de mecanismos, buzones o medios para la recepción y trámite de quejas y denuncias ciudadanas.	Parcial. Documentado a nivel declarativo en el Formato de Solicitud de Información (FSI), pero carente de procedimientos descritos en un manual institucional.
9. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	Si bien el Manual Técnico contempla la figura de un 'Enlace centro de monitoreo', sus funciones son estrictamente logísticas y de vigilancia durante el día del evento (Fase 7 Entrega). El programa presenta una inoperatividad interna respecto al seguimiento posterior en los hogares, delegando la evaluación de satisfacción ciudadana de manera transversal a las evaluaciones anuales de la SABGOB.		Sí. Documentado explícitamente como una actividad inexistente en la entrevista ASA-Evaluare

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
1. Descripción de Componentes e Involucrados: ¿Se encuentra definida la secuencia de actividades, componentes y actores responsables del proceso?	Todos los procesos del MGP	Parcial. Se encuentran definidos mediante instrumentos rectores (contratos, Reglas de Operación y listado de unidades) únicamente para ocho de los nueve procesos del MGP , pero se carece de un Manual de Procedimientos oficializado. La excepción es la etapa de <i>Seguimiento a personas beneficiarias</i> , la cual carece por completo de diseño y ejecución operativa.
2. Consistencia con Indicadores: ¿Existe una consistencia clara entre la operación real del proceso y los indicadores de gestión de la MIR?	Planeación y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	No. Se identifica una desconexión, toda vez que las métricas de la MIR se enfocan exclusivamente en medir el porcentaje de apoyos físicos y económicos entregados. Asimismo, no ejecutarse la etapa de <i>Seguimiento a personas beneficiarias</i> , no existen indicadores de gestión, calidad o satisfacción que retroalimenten el impacto real de los apoyos.
3. Límites de Procesos: ¿Se encuentran delimitadas las entradas, salidas y puntos de articulación de este proceso con los precedentes y subsecuentes?	Todos los procesos del MGP	Parcial. Las entradas y salidas están delimitadas empíricamente a través del Plan Operativo en ocho de los nueve procesos del MGP , careciendo de formalidad institucional al no existir un Manual de Procedimientos oficial. La etapa de <i>Seguimiento</i> no cuenta con límites definidos al ser inexistente en la práctica.
4a. Insumo - Tiempo: ¿El tiempo real de ejecución del proceso es el adecuado y se apega a la planificación oficial del Programa?	Producción, Solicitud y Entrega	Sí. Los tiempos de ejecución para los componentes C01 y C02 se apegan rigurosamente a los calendarios de "plazos de entrega" establecidos en los contratos de adquisición y dispersión bancaria, así como a la jornada operativa planificada en los módulos (de 8:00 a 18:00 horas).
4b. Insumo - Personal: ¿El personal operativo es suficiente en cantidad, cuenta con el perfil técnico idóneo y recibe capacitación continua?	Producción, Solicitud y Entrega	Parcial. El personal operativo atiende eficazmente el despliegue de C01 y C02 en territorio y opera sin contratiempos las validaciones; sin embargo, resulta numéricamente insuficiente para implementar un "periodo de prevención" que permita a la ciudadanía subsanar errores en sus documentos durante la etapa de <i>Solicitud</i> .

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
4c. Insumo - Financiero: ¿Los recursos financieros asignados al proceso son suficientes, oportunos y se ejercen con transparencia?	Producción, Solicitud y Entrega	Sí. Los recursos financieros asignados resultaron suficientes y oportunos para la adquisición y cobertura total de los componentes C01 (cajas alimentarias) y C02 (transferencias fiduciarias) proyectados para el ejercicio fiscal. en materia de transparencia en el ejercicio del gasto, el programa cuenta con mecanismos iniciales de rendición de cuentas, publicando el padrón de beneficiarios en su portal oficial y digitalizando la comprobación documental de los apoyos. No obstante, el proceso de fiscalización depende de un proveedor tecnológico externo.
4d. Insumo - Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura física y el equipamiento tecnológico adecuado para operar el proceso sin contratiempos?	Producción, Solicitud, Distribución y Entrega	Parcial. Si bien se logra un despliegue eficaz en 49 centros regionales y se cuenta con una plataforma de registro "cero papel"; el programa carece de infraestructura propia suficiente. Su viabilidad depende enteramente de terceros: requiere que los municipios le presten instalaciones (domos y centros comunitarios), mobiliario, internet y voluntarios para operar, mientras que su infraestructura tecnológica y base de datos matriz es manejada totalmente por un proveedor externo.
5. Articulación de Productos: ¿Las salidas o productos de este proceso sirven directamente como insumos funcionales para el proceso subsecuente?	Todos los procesos del MGP	Parcial. Los productos logísticos iniciales sirven como entradas eficientes para la entrega expedita. Sin embargo, esta articulación solo se cumple en ocho de los nueve procesos del MGP ; la cadena de valor se interrumpe al final, ya que, al no existir la fase de <i>Seguimiento</i> , no se genera información de retroalimentación (evaluaciones de uso o satisfacción) que sirva como insumo para mejorar la <i>Planeación</i> del siguiente ciclo.

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
6. Sistemas de Información: ¿Los sistemas de información del proceso funcionan como fuentes de monitoreo eficientes y están integrados de manera centralizada?	Todos los procesos del MGP	Parcial. El sistema centralizado funciona de forma muy eficiente para la validación y trazabilidad en ocho de los nueve procesos del MGP . No obstante, en la etapa de <i>Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos</i> , no recopila ni sistematiza ninguna variable o monitoreo posterior a la recepción del apoyo en los hogares.
7. Coordinación Institucional: ¿Existe una coordinación formal y efectiva entre los actores, dependencias o niveles de gobierno involucrados?	Todos los procesos del MGP	Parcial. Se cuenta con una coordinación efectiva formalizada mediante licitaciones y contratos con empresas mercantiles y entes financieros para lograr el suministro de los apoyos que otorga el Programa. Asimismo, se articula una estrecha colaboración interinstitucional y social con los gobiernos municipales (quienes facilitan en calidad de préstamo el uso de instalaciones, mobiliario, internet y personal voluntario para la operación de los módulos), así como con autoridades comunitarias (delegados) y organizaciones de la sociedad civil para las tareas de difusión, registro y despliegue logístico territorial. Sin embargo, esta sinergia de actores solo abarca ocho de los nueve procesos del MGP, ya que no existe ningún esquema de coordinación interinstitucional o ciudadano para ejecutar la etapa de <i>Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos</i> .
8. Pertinencia: ¿El proceso es pertinente y responde adecuadamente al contexto socioeconómico y territorial en el que opera?	Todos los procesos del MGP	Parcial. El despliegue a través de 49 módulos regionales es pertinente para el contexto territorial. Sin embargo, la pertinencia del diseño solo se puede sustentar operativamente en ocho de los nueve procesos del MGP , pues la ausencia de la etapa de <i>Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos</i> , impide a la dependencia contar con evidencia técnica para documentar cómo incide la canasta alimentaria en las familias apoyadas, y para retroalimentación que permita la mejora continua.

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
9. Importancia Estratégica: Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.	Todos los procesos del MGP	Parcial. La ejecución operativa posee características de alta importancia estratégica en ocho de los nueve procesos del MGP ; la innovación tecnológica (plataforma "cero papel" y validación QR) y la logística de distribución optimizada son procesos estratégicos porque garantizan la trazabilidad de los recursos, eliminan la necesidad de intermediarios políticos y evitan que la persona beneficiaria pierda tiempo y recursos económicos en trámites burocráticos. Sin embargo, la estrategia de los procesos logísticos queda trunca al omitir por completo la etapa de <i>Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos</i> , lo que impide medir si esta eficiencia operativa realmente se traduce en un cambio en las condiciones de vida de la población.
10. Satisfacción de personas beneficiarias: ¿El Programa cuenta con mecanismos vigentes y sistemáticos para evaluar la satisfacción de la población beneficiaria respecto a este proceso?	Solicitud, Distribución, Entrega y Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	Parcial. Si bien la operación se apoya de manera transversal en una evaluación anual de la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SABGOB) que documenta resultados logísticos positivos sobre el buen trato y los tiempos de espera, la dependencia reconoció institucionalmente que no realiza visitas de comprobación post-entrega ni aplica encuestas propias. En consecuencia, el programa opera sin mecanismos sistemáticos para medir la percepción ciudadana sobre áreas sustantivas, tales como la funcionalidad del portal digital o la calidad, aceptación y pertinencia de los bienes alimentarios entregados.
11. Cuellos de botella: ¿Se identifican obstáculos logísticos, estructurales o cuellos de botella que limiten la fluidez en la operación del proceso?	Todos los procesos del MGP	Sí. Se identifican obstáculos logísticos (falta de personal para un periodo de "prevención" documental y dependencia tecnológica para extraer expedientes masivos en discos físicos). A nivel estructural, destaca que solo se cumplen ocho de los nueve procesos del MGP , identificando la inexistencia de procesos vinculados a la fase de <i>Seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos</i> .

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa

Elemento de valoración	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
1. Normatividad: Identificación de documentos que normen los procesos.	Suficiente	2	El andamiaje legal no es suficiente para blindar la operación. Aunque el programa opera bajo Reglas de Operación vigentes, la dependencia reconoció carecer de un Estatuto orgánico o Reglamento Interior, Manual de Organización y Manual de Procedimientos formalizados. La operación se sostiene temporalmente con guías internas empíricas mientras concluyen la modificación de su Acuerdo de Creación, dejando vacíos jurídicos en el nivel de procesos.
2. Conocimiento: Si son del conocimiento de todas las personas operadoras de los procesos documentados.	Eficiencia	3	El programa implementa un modelo de capacitación (teórica y práctica mediante simulacros) que garantiza una ejecución logística eficiente en el uso de la plataforma por parte del personal y el voluntariado municipal. No obstante, se penaliza la calificación al depender operativamente de voluntarios prestados sin contratos ni padrones que garanticen su retención, el programa es vulnerable a perder su curva de aprendizaje técnico. Además, en la entrevista sostenida entre los operadores del programa y la instancia evaluadora, se constató que los servidores públicos conocen a las normas y procesos.
3. Estandarización: Si los procesos están estandarizados, es decir, si son utilizados por todas las instancias ejecutoras.	Eficiencia	4	A pesar de no contar con manuales impresos, el programa logra una alta eficiencia y estandarización forzosa gracias a su plataforma tecnológica "cero papel". El <i>software</i> centralizado homogeneiza el comportamiento en los 49 centros regionales, obligando a todos los operadores a validar la entrega de la misma manera (exclusivamente mediante escaneo QR y foto de evidencia), impidiendo variaciones discrecionales en territorio.

Elemento de valoración	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
4. Monitoreo: Si se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores.	Oportuno	3	La base de datos permite cortes diarios que resultan oportunos para medir el avance de entrega. Sin embargo, el monitoreo estratégico institucional tiene debilidades: la MIR carece de métricas logísticas intermedias.
5. Mejora Continua: Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	Pertinente	2	Aunque se implementan mejoras empíricas (como el enlace a RENAPO), la Agencia carece de instrumentos pertinentes propios para la mejora sistemática. No aplican encuestas internas de satisfacción ciudadana para retroalimentar si la canasta alimentaria es la adecuada o si la plataforma fue fácil de usar, limitándose a depender genéricamente de las evaluaciones de "trato" aplicadas por la Secretaría Anticorrupción (SABGOB).
6. Medios de Verificación: Áreas de mejora en los medios de verificación de los indicadores que integran la MIR.	Pertinente	2	Los comprobantes cumplen con ser públicos, pero carecen de la agilidad pertinente para una evaluación transparente. El área crítica radica en que la base de datos matriz depende de un proveedor privado, por lo que el gobierno no extrae microdatos en formatos abiertos. La dependencia requiere que el contratista le suministre la información en discos duros físicos, obstaculizando la independencia de las auditorías.
Total		16	Si bien el Programa destaca por el uso de sistemas que eficientan la operación territorial, la sostenibilidad del Programa se ve comprometida por una carencia de manuales normativos y una alta dependencia del voluntariado municipal. Asimismo, la capacidad de evaluación se ve limitada por la ausencia de mecanismos para medir la satisfacción ciudadana y una dependencia técnica de proveedores privados para la gestión de los medios de verificación, lo cual restringe la independencia de auditoría y el ciclo de mejora continua.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Matriz de análisis de género

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
1. Planeación	Base: ¿El programa considera brechas de género en su diagnóstico?	Sí	Variable: Sexo (Sí) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: Si bien el programa ejecuta acciones afirmativas para este sector, otorgándoles normativamente un orden de prelación en la solicitud y prioridad en las filas de los centros de entrega, esta priorización logística no se refleja en los bienes otorgados. El diseño omite contemplar los requerimientos nutricionales diferenciados de las mujeres en etapa de gestación o lactancia, así como de las infancias, instruyendo en su lugar la entrega de una canasta alimentaria estandarizada de 19 productos para toda la población. Recomendación: Mantener el enfoque de priorización por prelación a las mujeres jefas de hogar en los diagnósticos y diseño de las matrices subsecuentes. Incluir expertos en nutrición por grupos de edad (infancias y adultos mayores) y para mujeres en gestación o lactantes.
1. Planeación	Adicional: En el diseño del programa, ¿se contemplan lineamientos o mecanismos de coordinación interinstitucional para promover los derechos de las mujeres y la prevención de la violencia de género entre la población beneficiaria?	Parcial	Variable: Articulación interinstitucional (Parcial) Fuente: Documentos (Parcial)	Hallazgo: El diseño normativo e interinstitucional contempla la colaboración de facto con la Secretaría de las Mujeres (SEMUJERES) para integrar acciones de la Alerta de Violencia de Género (AVGM) e impartir pláticas de prevención de derechos en los módulos. Recomendación: Plasmar formalmente dentro de las Reglas de Operación (ROP) el mecanismo de coordinación interinstitucional con SEMUJERES, asegurando que las jornadas de prevención cuenten con un blindaje normativo para su continuidad.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
2. Difusión	Base: ¿La difusión llega de igual forma a mujeres y hombres?	Parcial	Variable: Sexo / territorio (Parcial) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: La estrategia oficial documentada recae principalmente en medios digitales y redes sociales de la dependencia, lo cual preserva asimetrías de información y barreras de acceso para las mujeres que habitan en zonas rurales e indígenas. Recomendación: Institucionalizar en los manuales operativos una "Estrategia de Difusión Territorial con Pertinencia Cultural", formalizando el uso sistemático de perifoneo en maya y traductores locales en las zonas de atención rural.
2. Difusión	Adicional: ¿De qué manera se asegura que las convocatorias y avisos lleguen de forma efectiva a mujeres jefas de familia en zonas rurales sin acceso a las plataformas oficiales?	Parcial	Variable: Pertinencia cultural (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: El programa realiza un esfuerzo empírico de "perifoneo" y entrega de convocatorias impresas a delegados comunitarios en zonas con carencia alimentaria, pero estas acciones no están normadas y carecen de traducciones oficiales. Recomendación: Establecer y documentar alianzas formales con las autoridades comunitarias e incorporar traducciones a lengua maya para asegurar la entrega física de convocatorias en localidades sin cobertura de internet.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
3. Soli cit ud	Base: ¿Los requisitos limitan el acceso de mujeres?	Parcial	Variable: Tiempo / cuidados (Parcial) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Aunque los requisitos no son excluyentes, el trámite afecta desproporcionadamente a quienes realizan jornadas de cuidado, al carecer de un "Periodo de Prevención" para subsanar errores documentales, provocando bajas automáticas debido a la falta de personal institucional. Recomendación: Modificar los procesos informáticos para generar notificaciones automatizadas (vía SMS/correo), otorgando un plazo normativo de 5 días hábiles para que las mujeres subsanen inconsistencias documentales.
3. Soli cit ud	Adicional: Durante el registro y levantamiento del CUIS, ¿se han identificado barreras tecnológicas que afecten a las mujeres solicitantes para completar su expediente?	Sí	Variable: Brecha digital (Sí) Fuente: Entrevistas y Plan Operativo (Sí)	Hallazgo: El trámite autogestionable "cero papel" impone una barrera digital. Para mitigarlo, el programa implementó como acción afirmativa módulos itinerantes con personal voluntario para asistir a las mujeres vulnerables en su registro. Recomendación: Mantener y formalizar en los procedimientos el despliegue de los módulos itinerantes como el mecanismo principal de inclusión tecnológica.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
4. Selección de beneficiarios	Base: ¿Los criterios de selección generan sesgos excluyentes?	No	Variable: Sexo (Sí) Fuente: Bases de datos y ROP (Sí)	Hallazgo: Los criterios no generan sesgos excluyentes; por el contrario, el programa ejecuta una acción afirmativa expresa en las ROP, aplicando un orden de prelación que prioriza a jefas de familia con dependientes o en periodo de gestación/lactancia. Recomendación: Mantener parametrizados de forma permanente los algoritmos del CUIS para asegurar que las variables de jefatura femenina conserven el máximo puntaje de priorización de manera automática.
4. Selección de beneficiarios	Adicional: ¿El sistema del Padrón Único de Beneficiarios cuenta con los parámetros necesarios para emitir reportes que desagreguen el flujo de personas validando variables de género?	Sí	Variable: Trazabilidad estadística (Sí) Fuente: Bases de datos (Sí)	Hallazgo: El sistema informático posee la infraestructura técnica para cruzar y emitir reportes automatizados de la cobertura territorial desagregando la información por sexo, etnia y geografía. Recomendación: Aprovechar esta infraestructura para generar reportes analíticos trimestrales que crucen las variables de género y territorio para monitorear constantemente la equidad de la intervención.
5. Producción de apoyos	Base: ¿Los bienes o apoyos responden a necesidades diferenciadas?	No	Variable: Tipo de apoyo (No) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: El bien entregado (Componente 01) consiste en una caja estandarizada, genérica e invariable de 19 productos, sin responder a las diferencias fisiológicas o nutricionales de los hogares. Recomendación: Realizar o solicitar estudios nutricionales técnicos que sustenten la necesidad de diversificar el contenido de la canasta alimentaria.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
5. Producción de apoyos	Adicional: ¿La composición de los paquetes alimentarios fue diseñada contemplando necesidades físicas diferenciadas para las mujeres (ej. gestación, lactancia)?	No	Variable: Requerimientos nutricionales materno-infantiles (No) Fuente: Documentos (Sí)	Hallazgo: No existen variantes ni adecuaciones de micronutrientes específicos para atender la etapa de gestación o lactancia de las mujeres que fueron priorizadas normativamente durante la selección. Recomendación: Modificar el anexo técnico en futuras licitaciones para incluir un "Paquete Alimentario Materno-Infantil" con suplementos focalizados exclusivamente para atender los requerimientos nutricionales de las mujeres gestantes o lactantes.
6. Distribución de apoyos	Base: ¿La logística de traslado afecta más a las mujeres?	Parcial	Variable: Ubicación (Parcial) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Si bien se descentraliza la entrega física hacia 49 centros regionales mitigando los gastos de transporte a cabeceras municipales, no existe evidencia que mida el impacto territorial sobre la movilidad de las mujeres de las zonas de más alta marginación. Recomendación: Realizar un mapeo de cobertura de los actuales centros regionales para evaluar su idoneidad frente a la concentración de mujeres en zonas rurales de difícil acceso.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
6. Distribución de apoyos	Adicional: Al definir la logística territorial, ¿qué estrategias se implementan para mitigar las asimetrías de traslado que enfrentan las mujeres rurales debido a la falta de Terminales de Punto de Venta (TPV) para usar su tarjeta económica?	Parcial	Variable: Inclusión financiera (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: No existe evidencia documental explícita sobre las estrategias de la Agencia para solventar la falta de infraestructura de cobro bancario (TPV) en las localidades rurales, lo que dificulta el uso efectivo de la transferencia (C02). Recomendación: Diseñar convenios de corresponsabilidad con tiendas comunitarias (ej. DICONSA) o instaurar unidades bancarias móviles que visiten zonas marginadas, garantizando que el apoyo económico no se diluya en gastos de transporte.
7. Entrega de apoyos	Base: ¿Los horarios de entrega dificultan el acceso a las mujeres?	Parcial	Variable: Tiempo (Parcial) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: El horario operativo de los centros de entrega es rígido (con un cierre estricto a las 18:00 hrs), lo que afecta e invisibiliza las necesidades de las mujeres trabajadoras o con turnos escolares vespertinos de sus dependientes. Recomendación: Habilitar jornadas de entrega sabatinas exclusivas para mujeres que laboran en el sector formal o informal, mitigando la incompatibilidad de horarios.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
7. Entrega de apoyos	Adicional: Tomando en cuenta las cargas de cuidado no remuneradas, ¿se han implementado horarios flexibles o protocolos ágiles en las mesas de atención presencial para evitar que el tiempo de espera afecte a las jefas de hogar?	Parcial	Variable: Organización logística / Cargas de cuidado (Parcial) Fuente: Entrevistas y Plan Operativo (Sí)	Hallazgo: El manual operativo ejecuta una acción afirmativa al estipular prioridad absoluta en la fila a mujeres embarazadas y destinar módulos especiales (Día Naranja). Sin embargo, la logística presencial aún propicia tiempos muertos de espera en fila. Recomendación: Habilitar un sistema de citas programadas mediante código QR para fragmentar y organizar los flujos de atención, eliminando de raíz los tiempos muertos en fila.
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	Base: ¿Se monitorea y evalúa el programa con datos desagregados por sexo?	Parcial	Variable: Indicadores MIR (Parcial) Fuente: MIR (Sí)	Hallazgo: La MIR actual sí desagrega sus metas de cobertura por sexo a nivel de Actividad y Componente; no obstante, el programa reporta un vacío operativo total en su etapa de seguimiento <i>post-entrega</i> . Recomendación: Reformular la MIR suprimiendo la redundancia de género en las Actividades e implementar encuestas sistemáticas dirigidas a las jefas de familia para retroalimentar la calidad del programa.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	Adicional: Ante casos de incidencias operativas (tarjetas bloqueadas, extraviadas o rechazos en la dispersión financiera), ¿cuál es el protocolo para registrar incidencias cruzadas por género y garantizar la reposición del plástico a la mujer titular?	No	Variable: Protocolos de resolución (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: El programa no cuenta con un protocolo formalizado ni con un indicador que mida y evalúe específicamente la resolución de incidencias financieras (como el bloqueo de tarjetas) desagregadas por género. Recomendación: Crear un indicador logístico en la MIR que mida la "Tasa de reactivación/reposición de apoyos económicos a mujeres jefas de familia por incidencias técnicas", para auditar la equidad en el servicio.
9. Control interno	Base: ¿Los mecanismos para interponer quejas y denuncias son accesibles para las mujeres en zonas vulnerables y permiten identificar casos de discriminación?	Parcial	Variable: Brecha digital / Acceso (Parcial) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: Las quejas ciudadanas se canalizan de manera exclusiva a través del portal digital de la SABGOB. Esto impone una barrera de acceso tecnológico para las madres y tutoras en comunidades rurales o sin conectividad. Recomendación: Diversificar los medios de denuncia habilitando buzones físicos en los centros de acopio y proporcionando números telefónicos gratuitos en los materiales de difusión impresos.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
9. Control interno	Adicional: ¿Existen supervisiones de control interno orientadas a vigilar y evitar que el trato operativo discrimine o exija cargas no remuneradas a las mujeres beneficiarias durante las entregas?	No	Variable: Supervisión presencial con enfoque de género (No) Fuente: Entrevistas (Sí)	Hallazgo: El programa carece de supervisiones aleatorias físicas orientadas a documentar, prevenir y sancionar posibles actos de discriminación, violencia o condicionamientos logísticos hacia las mujeres en los centros regionales de canje. Recomendación: Formalizar supervisiones aleatorias presenciales en los módulos con un enfoque estricto de prevención de violencia de género y erradicación de barreras discriminatorias.

Fuente: Elaboración propia.

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

Elemento de Madurez	Cumplimiento (Sí / No / Parcial)	Análisis
1. Diagnóstico con Enfoque de Género: El diagnóstico o documento de diseño identifica cuantitativa y cualitativamente las brechas de género específicas del sector que el programa busca reducir.	Parcial	El diagnóstico considera la vulnerabilidad socioeconómica alimentaria de manera general para la población en situación de pobreza, en el nivel analítico del Árbol de Problemas (formato MML-02). No obstante, solo está mencionado, sin diseñar una canasta alimentaria para mujeres lactantes o en gestación, o jefas de familia con dependientes en edad infantil.
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 llenado del Cuestionario Único de Información Socioeconómica y Nutricia (CUIIS), se garantiza una trazabilidad estadística robusta que permite a la Agencia generar reportes y desagregar el Padrón Único de Beneficiarios por sexo, rangos de edad, etnia y geografía municipal.
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.	Parcial	Las Reglas de Operación establecen una acción afirmativa aplicando un orden de prelación que prioridad de acceso a mujeres jefas de familia, con dependientes o en periodo de gestación/lactancia. En campo, se instruye otorgarles prioridad en las filas para mitigar tiempos de espera. No obstante, el cumplimiento es parcial debido a que estas ventajas logísticas de acceso no se ven reflejadas en la entrega del apoyo material: el programa no adecuaba micronutrientes para mujeres embarazadas o infancias.

Elemento de Madurez	Cumplimiento (Sí / No / Parcial)	Análisis
4. Indicadores de Género en la MIR: Existen indicadores de Propósito o Componente en la MIR que miden el impacto del programa en la reducción de brechas de género o, al menos, reportan metas desagregadas por sexo.	Parcial	La MIR sí cuenta con metas desagregadas por sexo, pero adolece de una falla metodológica y estructural. En lugar de generar indicadores de Propósito o cualitativos que midan la reducción de la brecha de género, el programa utiliza el nivel de Actividades (C01.A02 y C02.A02) para contabilizar a las mujeres jefas del hogar. Esto únicamente duplica la medición logística de la entrega de bienes ya reportada en los Componentes, generando una redundancia estadística sin medir un impacto real diferenciado.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Guion de entrevista

Planeación

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

Aspectos a valorar en el proceso

- Identificar las actividades o acciones de planeación estratégica del Programa que se realizan. Ahondar en elaboración de la MIR, definición de metas, actualización/elaboración del diagnóstico del programa (preguntar por el paso a paso).
- Referir si la planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del Programa.
- Analizar si existe un documento resultado de la planeación estratégica. ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del Programa?
- Valorar si la planeación estratégica está vinculada con el cumplimiento, entrega o generación de los bienes y/o servicios del Programa.

- Identificar si planeación estratégica establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas.
- Valorar si las metas son factibles y están orientadas a impulsar el desempeño del Programa.
- Existencia de un plan de operaciones del Programa que se formula para lograr los objetivos propuestos, y si esta expresado en términos de recursos monetarios, para el período que se evalúa.

Preguntas adicionales

- Desde el diseño institucional y previendo la futura reactivación del Componente 03, ¿qué mecanismos de gobernanza o incentivos se proyectaron para evitar que la operación de los comedores represente una carga de trabajo no remunerada que recaiga exclusivamente sobre las mujeres voluntarias de la comunidad?
- Tomando en cuenta que la Agencia se encuentra modificando su Acuerdo de Creación y actualmente no dispone de Manuales de Organización ni de Procedimientos, ¿de qué manera capacitan y garantizan que el personal operativo en los distintos municipios estandarice los procesos y no aplique criterios discrecionales?

Difusión

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

Aspectos a valorar en el proceso

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

Preguntas adicionales

- ¿De qué manera se asegura que las convocatorias y avisos del programa lleguen de forma efectiva a mujeres jefas de familia en zonas rurales o comunidades indígenas que no tienen acceso a las plataformas oficiales de la Agencia o a redes sociales?

Solicitud de apoyos

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

Aspectos a valorar en el proceso

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

servicios que otorga el Programa.

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

Para esta pregunta, se puede considerar los estados de digitalización utilizados por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico, según una adaptación realizada a la clasificación que hace la ONU⁴:

- Estado de digitalización 1: trámites y servicios que se encuentran en

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

estado informativo;

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

Preguntas adicionales específicas

- Durante el registro y levantamiento del Cuestionario Único de Información Socioeconómica y Nutricia (CUIS), ¿se han identificado barreras de tiempo o tecnológicas que afecten de manera desproporcionada a las mujeres solicitantes para completar su expediente?
- El registro contempla una modalidad en línea a través del portal oficial de la SEBIEN. ¿Qué porcentaje estimado de la demanda total logran captar por esta vía digital frente a la modalidad presencial, y qué protocolo de contingencia aplican ante caídas o saturación del sistema web durante los días de la convocatoria?

Selección de personas beneficiarias

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

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

Aspectos a valorar en el proceso

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

Preguntas adicionales específicas

- ¿El sistema de información del Padrón Único de Beneficiarios (PUB) cuenta con los parámetros necesarios para emitir reportes estadísticos automatizados que desagreguen el flujo de personas validadas cruzando variables de género, municipio y tipo de jefatura de hogar?

Producción o generación de bienes, servicios o apoyos

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

Aspectos a valorar en el proceso

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

Preguntas adicionales específicas

- Durante la fase de recepción y ensamble de los paquetes alimentarios en especie (C01), ¿qué mecanismos técnicos de control de calidad se aplican en los almacenes para verificar que el

proveedor cumpla estrictamente con el gramaje, marcas y caducidad estipulados en el anexo técnico antes de su salida a territorio?

- Con relación al ensamblaje del Componente 01, ¿el contenido calórico, nutricional y la composición de los paquetes alimentarios en especie fueron diseñados contemplando necesidades diferenciadas para las mujeres (ej. requerimientos en gestación, lactancia o cuidadoras), o el paquete es genérico para toda la población?
- ¿Cuál es el procedimiento técnico y administrativo para conciliar y auditar las dispersiones fiduciarias de los apoyos económicos (Componente 02) desde la cuenta liquidadora concentradora del Estado hasta la confirmación de recepción en las tarjetas electrónicas KETHER de las personas beneficiarias?
- Al definir la logística territorial para la dispersión económica, ¿qué estrategias se implementan para mitigar las barreras de traslado y asimetrías que enfrentan las mujeres en zonas rurales marginadas debido a la falta de Terminales de Punto de Venta (TPV) o comercios afiliados cercanos?

Entrega de apoyos

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

empleados, etc.

Aspectos a valorar en el proceso

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

Preguntas adicionales específicas

- Tomando en cuenta las cargas de cuidado no remuneradas que asumen las mujeres jefas de hogar, ¿se han implementado horarios flexibles, filas preferenciales o protocolos ágiles en las mesas de

atención presencial para evitar que el tiempo de espera afecte sus responsabilidades familiares o laborales?

- Tomando en cuenta que la Agencia se encuentra modificando su Acuerdo de Creación y actualmente no dispone de Manuales de Organización ni de Procedimientos, ¿de qué manera capacitan y garantizan que el personal operativo en los distintos municipios estandarice los procesos de entrega y no aplique criterios discrecionales?

Seguimiento a la población atendida

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

Aspectos a valorar en el proceso

- Indagar si el Programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios que permitan identificar si los bienes y/o servicios generados son utilizados de acuerdo con lo establecido. Identificar cómo se implementa el mecanismo. ¿Este mecanismo es adecuado?
- En caso de que los bienes y/o servicios involucren la ejecución de obra o de infraestructura, referir si el Programa cuenta con un mecanismo de seguimiento o supervisión que permita identificar si

se realizaron acorde a la normativa aplicable. Reconocer si el seguimiento o supervisión considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra.

- Distinguir si Programa tiene mecanismos para identificar si se cumple con su objetivo central. Reconocer si suficientes y pertinentes estos mecanismos.
- Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de la población beneficiaria sobre los bienes y/o servicios del Programa respecto de aquellos que ofrece el Programa. ¿Son adecuados estos mecanismos? ¿Su operación permite una aplicación imparcial y objetiva?
- Existencia de evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios del Programa son utilizadas para la mejora continua del mismo.

Preguntas adicionales específicas

- Considerando que institucionalmente no se aplicaron instrumentos formales de satisfacción en 2025, ¿a través de qué canales de atención ciudadana, reportes de campo o quejas informales recaban y sistematizan la percepción de los beneficiarios sobre la calidad de los alimentos entregados (C01) y la puntualidad de las transferencias fiduciarias (C02)?

Control interno

El evaluador explica el concepto de proceso de control interno y

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

Aspectos a valorar en el proceso

- Conocer si el Programa cuenta con los mecanismos para verificar que los componentes o entregables se otorguen de acuerdo con lo establecido en la normativa específica y lleguen a la población que deba ser beneficiada.
- ¿Estos mecanismos son adecuados?
- Existencia, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta de los resultados de supervisión y entrega de componentes o entregables. ¿Este documento es adecuado? ¿Los resultados se utilizan para implementar mejoras en la operación del Programa?
- Existencia de procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte de los beneficiarios o destinatarios de los componentes o entregables del Programa. (cuando aplique).

Preguntas adicionales específicas

- Ante casos de tarjetas electrónicas bloqueadas, extraviadas o rechazos en la dispersión financiera, ¿cuál es el protocolo operativo para registrar estas incidencias cruzadas por género y garantizar la reposición o reactivación oportuna del plástico a la mujer o persona titular?

- Considerando que institucionalmente no se aplicaron instrumentos formales de satisfacción en 2025, ¿a través de qué canales de atención ciudadana, reportes de campo o quejas informales recaban y sistematizan la percepción de los beneficiarios sobre la calidad de los alimentos (C01) y las transferencias (C02)?