QUINTANA ROO

QUINTANA ROO
UNIDOS PARA TRANSFORMAR
GOBIERNO DEL ESTADO 2022|2027

SEDARPE
SECRETARÍA DE DESARROLLO AGROPECUARIO, RURAL Y PESCA

evaluare
expertos en políticas públicas

Informe Final de la Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario del Ejercicio Fiscal 2025, S005 - Impulso a la Innovación Agrícola de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca

Programa Anual de Evaluación 2026

GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO

SECRETARÍA DE DESARROLLO AGROPECUARIO, RURAL Y PESCA

Directorio:

Jorge Carlos Aguilar Osorio

Secretario de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca

Martha Parroquín Pérez

Secretario 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, S005 – Impulso a la Innovación Agrícola de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca.

Elaboró:

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

Eder Jesús Noda Ramírez

Coordinador de la Evaluación

José Luis Villalpando Ortega

María del Coral Reyes Ronquillo

José Carlos Meléndez Torres

Equipo Evaluador

Chetumal, Quintana Roo – Julio 2026

Índice

Resumen Ejecutivo **4**
Introducción **7**
Objetivos **9**
Objetivo general *9*
Objetivos específicos *9*
Alcance **10**
Metodología **11**
Evaluación de procesos **18**
I. Ficha identificativa del Programa presupuestario *18*
II. Descripción del Programa presupuestario *19*
III. Análisis del diseño del Programa presupuestario *23*
IV. Identificación y análisis de procesos *67*
V. Matriz de análisis de género *105*
VI. Hallazgos y resultados *116*
VII. Análisis FODA *124*
VIII. Conclusiones *127*
Ficha técnica **129**
Referencias **130**
Anexos **131**
Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos *131*
Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa *135*
Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa *139*
Anexo 4. Matriz de análisis de género *141*
Anexo 5. Cédula de valoración de transversalización de la perspectiva de género *149*
Anexo 6. Guion de entrevista *151*

Resumen Ejecutivo

El Programa **S005 - Impulso a la Innovación Agrícola** tiene como propósito que las personas productoras con baja producción cuenten con activos productivos. Esta intervención entrega insumos, herramientas, semillas y apoyos económicos a representantes de núcleos agrarios en once municipios. El objetivo central es incrementar la actividad económica del sector primario en la entidad federativa y la operación se organiza a través de cuatro modalidades de atención técnica y económica diferenciadas.

La **alineación estratégica** del programa se vincula directamente con el eje tres del Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027. Sus acciones responden a las líneas orientadas a garantizar la entrega de semillas mejoradas y equipamiento agropecuario. El diseño programático guarda coherencia con el programa sectorial de desarrollo económico inclusivo vigente. Esta vinculación permite que los objetivos institucionales contribuyan a la meta estatal de innovación tecnológica rural.

Respecto a la **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**, se identifican áreas de oportunidad en la lógica causal del nivel propósito. El indicador actual utiliza una variable macroeconómica externa que dificulta atribuir los resultados directamente a la gestión de la dependencia. Se observa una desvinculación técnica entre la problemática de rendimientos y la medición de accesos administrativos. La estructura de la matriz requiere una reingeniería metodológica para capturar el beneficio real en las unidades de producción.

En el nivel de **actividades**, el sistema de monitoreo privilegia métricas centradas en el seguimiento de procedimientos administrativos

internos, sin reflejar el desempeño sustantivo de las actividades. Un ejemplo es el registro de la publicación de convocatorias, lo cual no genera información sobre la eficiencia operativa. La evaluación detecta una duplicidad entre los indicadores de componentes y los registros de gestión operativa. Es necesaria la estandarización de indicadores que midan tiempos de respuesta y calidad de la dictaminación técnica.

Los **procesos operativos** mejor consolidados se localizan en las fases de distribución y entrega de apoyos territoriales. El uso del instrumento denominado Calendario SEDARPE permite un cumplimiento del noventa por ciento en la oportunidad de las entregas físicas. La logística de proximidad facilita que los insumos lleguen a los puntos de convergencia comunitaria de forma programada. El personal posee la capacidad técnica para movilizar activos y verificar requisitos en las ventanillas regionales instaladas.

La **modernización tecnológica** destaca como una fortaleza mediante la transición hacia el sistema informático SACRO/SUAP. Esta herramienta permite la conformación de un padrón único con folios automatizados y la carga de evidencias digitales. La infraestructura de comunicaciones incluye el uso de redes satelitales en zonas con baja conectividad para los inspectores. El sistema asegura la trazabilidad física de los beneficiarios y reduce los riesgos de duplicidad en la dispersión.

El principal **cuello de botella** estructural es la brecha entre la demanda social captada y el recurso financiero autorizado. El presupuesto disponible solo permite atender a una de cada cuatro solicitudes que cuentan con un dictamen técnico positivo. Esta insuficiencia presupuestal genera listas de espera y limita el impacto del programa en la seguridad

alimentaria estatal. La diferencia entre la población potencial y la cobertura real restringe la convergencia de metas administrativas.

Otro obstáculo relevante es el **vacío normativo** derivado de la falta de manuales de organización y procedimientos autorizados. La gestión operativa depende de la memoria institucional y de coordinaciones informales entre las distintas áreas ejecutoras. El proceso de validación de las reglas de operación involucra a cinco entes externos, lo que retrasa su publicación. Esta rigidez administrativa comprime los tiempos de ejecución frente a los ciclos biológicos de siembra anual.

En **materia de equidad**, las reglas incorporan criterios de prelación para mujeres, aunque persisten barreras estructurales en los requisitos de tenencia de la tierra, cuando solo trece de cada cien mujeres en el sector cuentan con títulos de propiedad legal para acceder a los apoyos.

La **recomendación principal** consiste en institucionalizar la gestión mediante la validación formal de los instrumentos normativos internos. Es necesario rediseñar los indicadores estratégicos para medir incrementos reales en la productividad agrícola de los beneficiarios y se sugiere implementar un protocolo de sanción y exclusión que otorgue certeza jurídica a la administración del padrón. Finalmente, se recomienda con gestionar la ampliación presupuestal sustentada en el diagnóstico de la demanda social no atendida.

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 S005, 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 S005, 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 S005. 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 realizó un trabajo de campo mediante **entrevistas semiestructuradas** dirigidas a los actores clave de la **Subsecretaría de Agricultura**, área responsable de la operación del programa S005. El levantamiento de información primaria permitió profundizar en la gestión operativa y capturar la experiencia técnica de los titulares y representantes de las siguientes áreas institucionales de la SEDARPE:

- **Planeación y Diagnóstico:** Participación del **Director de Administración de Riesgos** y el **Director Técnico**, quienes detallaron la integración de diagnósticos basados en datos del SIAP y foros de consulta con productores líderes (cañeros, citricultores, etc.) para definir metas ajustadas al techo presupuestal.
- **Focalización y Operación:** Aportaciones del **Director de Agronegocios** y enlaces operativos sobre la mecánica de recepción de solicitudes en módulos itinerantes y la transición hacia el sistema digital SACRO/SUAP para la integración del padrón único y la asignación automatizada de folios.
- **Presupuestación y Adquisiciones:** Se obtuvo información sobre la coordinación con la **Dirección Administrativa** para la gestión de activos productivos, destacando el uso de rangos de precios para asegurar el cumplimiento de metas físicas con el recurso autorizado.
- **Administración y Normatividad:** Se recabó información sobre los subprocesos de adquisición centralizada y los retos en la validación de las ROP, identificando tiempos de gestión de 30 a 45 días para la compra de insumos.
- **Apoyo Operativo y Contraloría Social:** Colaboración de la **Jefa de Departamento de Innovación Tecnológica** y analistas en la descripción de las jornadas de entrega.

Esta pluralidad de voces fue fundamental para identificar **cuellos de botella críticos**. 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 S005.

Elemento	Descripción
Clave y nombre del Programa presupuestario	S005 - Impulso a la Innovación Agrícola.
Clasificación programática	S - Subsidios sujetos a Reglas de Operación.
Dependencia responsable	Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE).
Unidad responsable	Subsecretaría de Agricultura.
Año de creación	2025.
Población objetivo	Personas productoras agrícolas (físicas o morales) que radiquen en el Estado y se dediquen preponderantemente a la agricultura en pequeña, mediana o gran escala, así como representantes de núcleos agrarios (comisariados).
Población atendida (2025)	5,774 personas beneficiarias totales, desglosadas en: 1,327 con insumos (1,277 de baja escala y 50 de gran escala). 106 apoyadas con equipo agrícola. 4,076 con semillas mejoradas de maíz y frijol. 265 comisariados con apoyo económico.
Cobertura territorial	11 municipios del estado de Quintana Roo.

Fuente: Elaboración propia.

II. Descripción del Programa presupuestario

El Programa Presupuestario S005, denominado “Impulso a la Innovación Agrícola”, es una política pública estratégica del Gobierno del Estado de Quintana Roo, operada por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE).

El Propósito central del programa es que las personas productoras agrícolas en el estado de Quintana Roo que presentan baja producción en el sector primario cuenten con apoyos para insumos agrícolas, equipamientos y semillas, con el Fin de contribuir a incrementar la actividad económica del sector. Asimismo, el programa contempla apoyos económicos directos a representantes de núcleos agrarios, los Comisariados Ejidales.

Este programa busca elevar la productividad, mejorar los ingresos y fortalecer la calidad de vida de las personas productoras, coadyuvando directamente en la seguridad agroalimentaria de la entidad. Por tanto, el programa se encuentra completamente alineado con el Eje 3 “Desarrollo Económico Inclusivo” del Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027, específicamente con las líneas de acción 1.16.1.7 Garantizar la entrega de semillas mejoradas a las y los productores beneficiarios del programa; 3.16.1.8. Implementar acciones para la entrega de insumos, equipamiento y material vegetativo a las y los productores agropecuarios; y 3.16.1.9. Contribuir con programas para la entrega de insumos, equipamiento, material vegetativo e infraestructura, enfocado a las y los pequeños y medianos productores agropecuarios para que les permita ejercer su actividad de manera sustentable en sus unidades de producción.

El problema público que el programa identifica es que las personas productoras agrícolas de la entidad obtienen bajos rendimientos en su

producción, debido a los altos costos de insumos y equipo que, sumados a los efectos del cambio climático, afectan principalmente a productores de escasos recursos.

Este problema se vincula con las limitaciones en la productividad y la competitividad del sector primario. Basándose en los lineamientos del "Nuevo Acuerdo por el Bienestar y el Desarrollo de Quintana Roo", el programa reconoce que el desarrollo económico del campo requiere soluciones eficaces que inciden en las causas raíz de la baja rentabilidad agrícola, tales como la falta de tecnificación, el acceso limitado a insumos de calidad y la debilidad en los esquemas de apoyo a la gestión ejidal.

Conforme a la definición de su problema público, la población objetivo está definida las personas productoras del estado de Quintana Roo que no cuentan con recursos suficientes para adquirir insumos agrícolas, equipamiento y semillas, así como los representantes de núcleos agrarios. La magnitud de esta población es de 19,855 personas productoras agrícolas potenciales, según el Programa Sectorial de Desarrollo económico Integral del Estado de Quintana Roo; y de 5,969 personas productoras como población objetivo.

Ante esta problemática, la estrategia de atención del programa se desagrega en cuatro modalidades establecidas en las Reglas de Operación 2025, que representan los componentes cuyos bienes son entregados a la población objetivo:

1. **Insumos Agrícolas (C01):** Entrega de paquetes tecnológicos que incluyen herbicidas, fertilizantes y herramientas (como desmalezadoras y motobombas) para pequeños y medianos productores. Para esta modalidad, se autorizó en 2025 un recurso de

$12,700,000.00 pesos, lo que representa el 28% del presupuesto total del programa.

2. **Equipo Agrícola (C02):** Fomento a la transición agroecológica mediante el establecimiento de biofábricas para la producción de bioinsumos y equipamiento para la transformación (agroindustria). Para esta modalidad, se autorizó en 2025 un recurso de $8,000,000.00 pesos, lo que representa el 18% del presupuesto total del programa.
3. **Semillas Mejoradas (C03):** Distribución de semillas certificadas de maíz (Vs-535) y frijol (Jamapa), cuya entrega se sincroniza con los ciclos agrícolas Primavera/Verano y Otoño/Invierno. Para esta modalidad, se autorizó en 2025 un recurso de $20,075,000.00 pesos, lo que representa el 44% del presupuesto total del programa.
4. **Apoyo Económico a Comisariados (C04):** Otorgamiento de un incentivo económico mensual de $1,433.00 a los representantes de los núcleos agrarios para fortalecer su capacidad de gestión administrativa. Para esta modalidad, se autorizó en 2025 un recurso de $4,560,000.00 pesos, lo que representa el 10% del presupuesto total del programa.

De acuerdo con las Reglas de Operación, la cobertura geográfica del programa se adapta a las convocatorias específicas durante el ejercicio 2025:

- Para los insumos agrícolas y semillas (como el maíz y frijol), abarca municipios como Bacalar, Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos, Othón P. Blanco, Lázaro Cárdenas, Puerto Morelos y Tulum.
- Para el apoyo a Comisariados Ejidales, el programa expande su cobertura a los 11 municipios del Estado.

- Para programas específicos como el sector cañero, se focaliza en el municipio de Othón P. Blanco.

Para acceder a estos beneficios, las personas solicitantes deben cumplir con criterios de elegibilidad operados a través de módulos de atención (Norte, Centro y Sur) y plataformas de registro digital, debiendo acreditar legalmente la propiedad o posesión de la tierra (mediante certificado parcelario, escritura pública o acta de asamblea).

En cuanto a las metas programáticas, de acuerdo con la Ficha MIR, el programa establece indicadores que proyectan alcanzar, por ejemplo, universos de hasta 1,150 unidades en la distribución de semillas y un alcance a nivel de Fin de 120 unidades de medida en la mejora de la actividad económica del sector primario.

El monitoreo de estos mecanismos se realiza mediante el seguimiento trimestral de los indicadores oficiales de desempeño dispuestos en la Matriz de Indicadores de Resultados, los cuales miden la cobertura y eficacia en la entrega de estos apoyos a las personas productoras objetivo, garantizando la transparencia en la aplicación de los recursos.

III. Análisis del diseño del Programa presupuestario

El presente apartado tiene como objetivo analizar los principales elementos del diseño del Pp S005, considerando su estructura lógica con base en la Metodología del Marco Lógico, su vinculación con la planeación estatal y la consistencia de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

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

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

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

El presente apartado tiene como objetivo analizar el diseño del Pp S005 de la SEDARPE a través de diez preguntas de evaluación. Con estas interrogantes, se examinan los elementos centrales de la intervención para comprobar que su estructura lógica esté construida con base en la Metodología de Marco Lógico (MML).

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

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

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

Respecto al primer elemento de valoración, y de acuerdo con la información proporcionada por el Programa en el documento Diagnóstico, se encontró que la problemática que origina el programa se articula de la siguiente forma: "Las personas productoras agrícolas en el Estado de Quintana Roo, obtienen bajos rendimientos en su producción, debido a los altos costos de insumos y equipo que sumado a los efectos

del cambio climático, afectan principalmente a productores de escasos recursos".

Para evaluar las características del problema o necesidad en su contexto empírico, el equipo consultor acudió al documento "Reglas de Operación". Al inspeccionar la Sección II denominada "Problemas, Carencias o Necesidad Social", se identificó una justificación narrativa robusta que detalla las características que agravan la situación del campo. Entre los hallazgos más relevantes, se describe una baja poblacional en la actividad agrícola originada por el abandono del campo y la migración hacia la industria turística o la construcción del Tren Maya. Asimismo, se halló que el problema se caracteriza por la descapitalización de los productores debido a los altos costos de los fertilizantes sintéticos (derivados del conflicto en Ucrania) y a las pérdidas considerables ocasionadas por fenómenos meteorológicos, el cambio climático y el uso indiscriminado de agroquímicos que deterioran los suelos.

A partir de esta lectura, se constató que la redacción cumple cabalmente con la sintaxis exigida por la MML, ya que delimita de manera clara los elementos clave:

- Sujeto afectado: Personas productoras agrícolas.
- Delimitación geográfica: Estado de Quintana Roo.
- Condición negativa o estado insatisfactorio: Bajos rendimientos en su producción.

No obstante, al avanzar en la indagación documental, se evaluó el Árbol de Problemas (Formato MML02), donde se identificó que el diseño define metodológicamente su Problema Central precisando que las personas de su población objetivo "carecen de recursos suficientes para adquirir insumos agrícolas, equipamiento, además de no contar con un apoyo

económico dirigido a los representantes de núcleos agrarios para incrementar los rendimientos en su unidad de producción".

Es importante destacar que los documentos programáticos presentan diferencias en la redacción del problema; mientras que en el texto del MIR (Formato MML08) se presenta como baja producción, el árbol de problemas lo presenta como carencia. Esto puede deberse a dificultades para mantener la relación causal entre la definición del problema y la redacción del propósito. En este sentido, al ser un área de oportunidad del programa, se recomienda mantener una definición de problema que refiera a la baja producción en el sector primario, a fin de que la carencia de recursos para adquirir insumos y bienes se identifique como una causa de la situación atendida por los propios componentes de la intervención pública.

Esta recomendación se respalda al revisar las causas directas que originan el problema central que están claramente identificadas: el acceso limitado a insumos agrícolas, el equipamiento obsoleto para la producción, la producción de granos insuficiente para el autoconsumo y el hecho de que los representantes de los núcleos agrarios realizan gestiones sin sueldo. Dichas causas se desagregan lógicamente en subcausas (indirectas), tales como la falta de posibilidades económicas de los pequeños y medianos productores para adquirir insumos, la tecnificación en el campo en mal estado y el uso de material genético de baja calidad.

Sin embargo, al revisar las causas indirectas de los componentes C01.2 (Grandes productores con alto consumo de insumos) y C02.1 (Recursos insuficientes para realizar la gestión de sus comunidades), se observa que la redacción presenta un quiebre en la lógica causal, al

limitarse a definiciones circulares que no profundizan en las características estructurales de la población. En el caso de los grandes productores, se enuncia una condición de consumo en lugar de una raíz del problema; mientras que, para los comisariados, se define la carencia como su propia causa, omitiendo factores determinantes como la falta de capacidades administrativas o el abandono institucional histórico de los núcleos agrarios.

Continuando con el análisis del Árbol de Problemas (Formato MML 02) se verificó que el principio de lógica causal se complementa adecuadamente al esquematizar los efectos. El diseño expone como efectos directos la reducción de ingresos de las personas productoras, el desempleo y los bajos rendimientos productivos; situaciones que desencadenan de forma coherente efectos indirectos severos como el aumento del endeudamiento, la migración y la insuficiencia alimentaria.

No obstante, el efecto (ED4) definido como Productores sin acceso a los programas de apoyo, así como su efecto indirecto (EI4.1) insuficiencia alimentaria, rompe con el esquema causal, pues no se identifica una relación clara con el problema identificado.

Continuando con la evaluación del diseño, el equipo consultor analizó la vinculación estructural de la intervención. Al revisar el Reporte General de Integración Programática (Formato MML 06) se verificó la alineación directa con el Plan Estatal de Desarrollo (PED). El Programa "Impulso a la Innovación Agrícola" (S005) se enmarca orgánicamente en el Eje "03 - DESARROLLO ECONÓMICO INCLUSIVO", dentro del Programa "Desarrollo Agropecuario y Pesquero", respondiendo al objetivo estratégico de incrementar anualmente la actividad económica del sector

primario. Asimismo, se constató la alineación el Programa Estatal de Desarrollo (PED) en el Eje Desarrollo Agropecuario y Pesquero.

Por su parte, en las “Reglas de Operación” se encontró que el diseño justifica su pertinencia basándose explícitamente en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024, el cual tiene como aspecto fundamental, para construir un país con bienestar, el establecimiento de políticas que privilegien a los sectores sociales más desprotegidos, forjando el desarrollo desde abajo, sin excluir a nadie y en apego a la justicia social.

Esta fundamentación nacional se complementa con la intención del nuevo Gobierno del Estado de restaurar la agricultura familiar campesina y fomentar la inversión en las actividades productivas del sector primario para detonar su potencial y diversificar la producción.

Respecto a la cuantificación del programa, se constató mediante la revisión de las “Reglas de Operación” que el diseño caracteriza y categoriza a sus sujetos de derecho de forma directa, definiendo una Población Potencial de 19,855 Personas Productoras Agrícolas, una Población Objetivo de 5,969 Personas Productoras Agrícolas, y una Población Postergada de 13,886 Personas Productoras Agrícolas.

La fuente de información para calcular la población potencial es adecuada, pues de acuerdo con el Reporte General de Integración programática (Formato MML 01), se utilizaron datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera de Quintana Roo. Sin embargo, la fuente es de 2023.

Adicionalmente, al revisar la Sección II de las “Reglas de Operación”, el documento "Definición de Poblaciones", se evaluó que las áreas de enfoque están desagregadas por modalidad; para la Modalidad I se contempla beneficiar hasta 600 personas productoras; para la Modalidad

II a 14 personas morales; para la Modalidad III se proyecta beneficiar a 5,000 personas productoras con semillas; y para la Modalidad IV se focaliza la atención en 265 comisariados ejidales.

No obstante, respecto a la exigencia de incluir una "metodología puntual" y "fuentes de información claras y confiables", se advierte una omisión importante en los manuales y normativas. En las secciones revisadas no se declara la fuente estadística original (como padrones de la Secretaría, censos agropecuarios del INEGI o datos del SIAP), ni se explica el procedimiento o fórmula metodológica utilizada para determinar que existen exactamente 19,855 personas productoras con dicha carencia en el estado.

El Diagnóstico del Programa cumple con el criterio de ubicación territorial plenamente coherente con la necesidad a resolver. Al iniciar la revisión, el equipo consultor analizó la cobertura geográfica y se halló en el documento "Reglas de Operación", que en el artículo 12 establece la intervención general en los 11 municipios del Estado. Se constató que esta delimitación atiende de forma directa la problemática estructurada en la Metodología de Marco Lógico que afecta a productores del estado de Quintana Roo.

Para evaluar la focalización empírica, se revisó cómo esta cobertura se adapta según el tipo de apoyo, en los términos que se describen en las Reglas de Operación. Las Convocatorias publicadas en 2025 se adecuaron tanto a las modalidades como a los insumos entregados:

- **Modalidad I (Insumos Agrícolas):** La convocatoria se centró en personas físicas con un techo financiero de $1,000.00 a $25,000.00 pesos. Se vinculó directamente al "Catálogo de Insumos y Herramientas" (Anexo 7 de las Reglas de Operación), permitiendo

que el productor eligiera hasta un concepto en herramientas y tres en insumos.

- **Modalidad II (Equipo Agrícola):** Diseñada exclusivamente para personas morales. Las convocatorias contemplaron requisitos de infraestructura específicos, como contar con un espacio físico no menor a 80 m², techado, con servicios de agua y energía eléctrica para la instalación de biofábricas.
- **Modalidad III (Semillas Mejoradas):** Esta convocatoria se adecuó a los ciclos agrícolas (Primavera/Verano para maíz y Otoño/Invierno para frijol). Exigió acreditar una superficie de entre 0.5 y 5 hectáreas, entregando paquetes de 5 a 50 kg de semilla certificada por productor.
- **Modalidad IV (Comisariados Ejidales):** Se publicó una convocatoria enfocada exclusivamente en los representantes de los 265 núcleos agrarios para la entrega de un incentivo económico de $1,433.00 mensuales mediante transferencia bancaria.

A partir de los documentos revisados, se determinó que la delimitación territorial de cada componente se encuentra justificada enmarcándose a la población potencial a nivel estatal. No obstante, se advierte que el diseño considera las zonas Norte, Centro y Sur como una forma de focalizar a la población, pero sin indicar qué características o factores diferenciados conllevan esta regionalización.

Finalmente, el Diagnóstico del Programa (Formato MML 01) cumple satisfactoriamente con el criterio de periodicidad de actualización consistente para sus fuentes de información.

2. **¿El problema público o necesidad que busca resolver o atender el programa cuenta con las siguientes características?:**
   - **Es consistente con los diferentes documentos programáticos del Programa (Diagnóstico, Árbol de Problemas, Análisis de la Población Objetivo);**
   - **Se redacta en apego a la sintaxis establecida por la Metodología del Marco Lógico;**
   - **Contiene a la población o área de enfoque potencial u objetivo de manera clara y concreta;**
   - **¿Se revisa o actualiza periódicamente para ser consistente con la información más reciente?**

Existe una discrepancia entre la definición dispuesta en el resumen narrativo de la Matriz de Marco Lógico (Formato MML 06) y en la definición de problema (Formato MML 02), pues mientras que en el primero se define como la baja producción en el sector primario, en el segundo se muestra como la carencia de recursos para adquirir insumos agrícolas y equipamiento.

Si bien en ambos casos se respeta la sintaxis de la definición, esta inconsistencia modifica la lógica causal de la intervención, lo que puede derivar en dudas hacia qué problema realmente se está atendiendo.

No obstante, de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico, se recomienda que la definición de problema evite ser referida como una carencia, ya que esto implica definir el problema como la ausencia de una solución predeterminada (falta de apoyos o insumos), lo cual limita el análisis de las causas reales y restringe la exploración de alternativas de intervención mucho más integrales.

Si mantenemos la definición descrita en el Árbol de problema (Formato MML 02), el problema central se enuncia como una carencia de recursos para adquirir insumos, equipamiento y la falta de un apoyo económico a comisariados.

Al redactarlo de esta forma, la solución queda implícitamente sujeta a la entrega de dichos bienes, lo cual puede llevar a las personas diseñadoras del Programa que pierdan vista que el verdadero "estado negativo" a resolver son los bajos rendimientos productivos y el decremento de la actividad económica del sector, los cuales podrían ser causados por factores mucho más profundos como el abandono del campo o los altos costos en los insumos derivado de problemas globales, elementos que se describen en la Sección II del Diagnóstico en las “Reglas de Operación”.

Respecto al criterio de claridad en la población o área de enfoque, se identificó en la Definición del Objetivo (Formato MML 03) que la población es definida adecuadamente como las personas productoras agrícolas del estado de Quintana Roo. Esta definición es consistente con las Reglas de Operación y con la información de las diversas Convocatorias; no obstante, mientras se especifica el nivel de documento se advierte una fragmentación en su definición.

Por ejemplo, en el artículo 13 de las Reglas de Operación, la definición añade el concepto de dedicación “preponderantemente” a la agricultura, que sean productoras de pequeñas, medianas y grandes unidades de producción, personas morales y representantes del comisariado ejidal que manifiesten su interés. Esto puede derivar en confusiones sobre la población que atiende el Programa conforme se revisan los documentos.

Finalmente, respecto a la actualización periódica para ser consistente con la información más reciente, se identificó el uso de fuentes adecuadas como el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera del estado de Quintana Roo.

Asimismo, de acuerdo a los Indicadores del Programa (Formato 2111115115), se contempla el seguimiento del Fin "Contribuir a incrementar anualmente la actividad económica del sector primario del estado de Quintana Roo conformada por la agricultura, mediante la entrega en especie de insumos, herramientas y material vegetativo que les permita mejorar los ingresos y calidad de vida para coadyuvar en la seguridad agroalimentaria" a través del Índice de volumen físico del sector primario que mide el volumen físico del sector primario estimado como parte del Índice Trimestral de Actividad Económica Estatal.

Por su parte, para medir los resultados a nivel de propósito del programa, se usa la Tasa de Variación del Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal de Quintana Roo para las actividades primarias al segundo trimestre de cada año, reporte elaborado por la SEDARPE con información publicada por el INEGI. Ambos indicadores se consideran adecuados para la actualización periódica de la problemática.

No obstante, y como posible área de oportunidad para el programa, se considera importante que los documentos programáticos y normativos contemplen mencionar la periodicidad de la medición, principalmente para medir los efectos de la intervención sobre el problema identificado.

3. **¿El Programa cuenta con una justificación teórica o empírica sobre su propuesta de atención que cumpla con las siguientes características?:**
   - **Está documentada;**
   - **Sustenta el tipo de intervención o propuesta de atención que lleva a cabo;**
   - **Se revisa o actualiza la evidencia empleada para definir la intervención con fuentes de información claras y confiables;**
   - **¿Es consistente la lógica causal del problema que busca resolver?**

La propuesta de atención del Programa S005 se encuentra debidamente documentada en el Diagnóstico del Programa (Formato MML-01; Reglas de Operación), el cual identifica el rezago productivo como el eje central de la intervención. Asimismo, se utilizan bases de datos adecuadas del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) para contextualizar la situación del campo en Quintana Roo. La justificación se apoya en la realidad de que el estado ocupa el lugar 30 en el ranking nacional de rendimiento agrícola, lo que valida la necesidad de una intervención estatal.

El tipo de intervención, basada en la entrega en especie de insumos, equipos y semillas, se sustenta en la identificación de la descapitalización del productor como una barrera crítica. Las fuentes documentales demuestran que el 88.8% de las personas ocupadas en el sector primario de la entidad se dedican a la agricultura, pero enfrentan altos costos de insumos y fenómenos meteorológicos adversos. Por tanto, el otorgamiento de equipamiento (kits) e insumos se justifica como un mecanismo para restaurar la capacidad productiva inmediata. Esta condición deriva de los altos costos de producción que fuerzan el

abandono de la actividad, lo que hace indispensable entregar las herramientas y equipamiento propuestos.

Se verificó que la evidencia empleada para definir la intervención se revisa y actualiza periódicamente utilizando fuentes de información claras y confiables como el ITAEE del INEGI y el SIAP, verificadas en las Fichas de indicadores (Formato 2111115115) y en el Reporte general de Integración Programática (Formato MML 01), por lo que el uso de fuentes de información claras y confiables para definir la intervención.

Respecto a la lógica causal, el Programa presenta una estructura documentada a través de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y el Árbol de Problemas (Formato MML 02). El diseño asume correctamente que al mitigar causas directas como acceso limitado a insumos agrícolas (C01), el equipamiento obsoleto (C02) y la baja calidad del material genético (C03), se impactará positivamente en el rendimiento por hectárea. Esta cadena de valor es consistente con el Fin Superior de incrementar la actividad económica del sector primario.

No obstante, no sucede lo mismo al analizar el componente referido a los representantes agrícolas, ya que no se identifica una justificación sólida de su diagnóstico en el problema.

Al examinar la causa indirecta CI4.1 (Recursos insuficientes para realizar la gestión de sus comunidades), se observa un quiebre en la lógica causal, pues el diagnóstico utiliza una definición circular: se justifica el apoyo ante la falta de recursos para gestiones, convirtiendo la carencia del subsidio en el problema mismo en lugar de atender factores estructurales como la ausencia de capacidades administrativas o técnicas para la gestión del territorio.

Por tanto, el Programa carece de información clara respecto a la participación de los representantes agrícolas en la productividad del sector y de cómo su gestión puede contribuir a aumentarla.

En este sentido, el S005 tiene un área de oportunidad para precisar en sus documentos diagnóstico cómo la gestión que realizan los comisariados ejidales en sus comunidades está relacionada con la definición del problema identificado.

4. **¿Las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo del Programa están definidas en documentos oficiales y cuentan con la siguiente información?**
   - **Unidad de medida congruente con sus definiciones;**
   - **Cuantificación y, en su caso, desagregación geográfica;**
   - **Incorpora una metodología de cuantificación, su caracterización y fuentes de información para establecer su cálculo;**
   - **Se define un plazo para su revisión y actualización en apego a su metodología de cuantificación;**
   - **¿Se relacionan con el problema público o necesidad que busca atender el Programa?**

Las poblaciones potencial y objetivo se encuentran definidas con precisión en las Reglas de Operación y el Diagnóstico del Programa. El Programa categoriza a sus sujetos de derecho en dos grupos claros: una Población Potencial de 19,855 personas productoras agrícolas, una Población Objetivo de 5,969 personas.

No obstante, se identificó que no todas las modalidades del Programa tienen la misma unidad de medida, lo cual diverge de la definición inicial. Se constató en la Convocatoria de la Modalidad II (Establecimiento de biofábricas) que la población objetivo es para Personas Morales debidamente constituidas que se encuentren establecidas en los municipios de Bacalar, Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos y Othón P. Blanco del Estado de Quintana Roo.

En cuanto a la cuantificación y desagregación geográfica, el Programa establece una cobertura estatal que abarca los 11 municipios de Quintana Roo. La revisión del artículo 14 de las Reglas de Operación permitió constatar que está definida por 5,969 beneficiarios desagregados

operativamente por componentes: 600 para insumos, 104 para equipo, 5,000 para semillas y 265 para apoyos económicos a comisariados. Pero hay que resaltar que los 104 beneficiarios para equipo agrícola se tratan de personas morales, lo cual dificulta la comprensión de la población al combinar diferentes conceptos.

El diseño incorpora una metodología de cuantificación basada en fuentes de información confiables y oficiales al utilizar el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP). Asimismo, se define un plazo claro para la revisión y actualización de esta información en apego a los ciclos de planeación estatal. El Programa Sectorial de Desarrollo Económico Integral indica que los reportes de avance de metas detonan evaluaciones del desempeño que permiten realizar actualizaciones anuales en el Plan Estatal de Desarrollo y sus programas derivados. Asimismo, tanto la Matriz de Indicadores de Resultados (Formato MML 06) como las fichas técnicas de los indicadores (Formato 2111115115) prevén un seguimiento trimestral para ajustar la operación a la realidad del campo.

Finalmente, se identifica que las poblaciones definidas se relacionan de manera directa con el problema público que busca atender el programa. El diagnóstico identifica que la baja producción agrícola es consecuencia de la falta de recursos de los productores en Quintana Roo; por lo tanto, la población objetivo de 5,969 personas está integrada precisamente por quienes carecen de los insumos y equipos necesarios para incrementar su productividad.

5. **¿El Programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a sus poblaciones o áreas de enfoque?**
   - **Contempla la evolución de la población potencial y objetivo del programa;**
   - **Considera el presupuesto que requiere el Programa para atender su población objetivo al cierre de la actual administración;**
   - **Especifica metas de cobertura anuales al cierre de la actual administración, así como los criterios con los que se definen;**
   - **Define el momento en el tiempo en el que convergen las poblaciones potencial y objetivo.**

En cuanto a la estrategia de cobertura del Programa S005, el diseño técnico documenta con precisión la situación demográfica actual en el Diagnóstico y las Reglas de Operación, identificando una población potencial de 19,855 personas y una población objetivo de 5,969 productores.

No obstante, aunque se registra un hallazgo empírico preocupante consistente en la disminución del 21% de la fuerza laboral agrícola entre 2022 y 2023 debido al abandono del campo por la migración hacia el sector turístico y proyectos como el Tren Maya, el diseño carece de un análisis prospectivo o estadístico multianual que modele cómo evolucionarán estas cifras hacia el cierre del periodo gubernamental en 2027.

Esta omisión representa un punto de mejora sustancial, ya que se requiere incorporar un análisis de factores externos para ajustar la estrategia de atención futura a la realidad cambiante del campo quintanarroense.

En materia presupuestaria, la planeación se concentra en el ejercicio fiscal vigente, detallando montos específicos para la operación anual por modalidad:

Insumos Agrícolas (C01): Para esta modalidad, se autorizó en 2025 un recurso de $12,700,000.00 pesos, lo que representa el 28% del presupuesto total del programa.

Equipo Agrícola (C02): Para esta modalidad, se autorizó en 2025 un recurso de $8,000,000.00 pesos, lo que representa el 18% del presupuesto total del programa.

Semillas Mejoradas (C03): Para esta modalidad, se autorizó en 2025 un recurso de $20,075,000.00 pesos, lo que representa el 44% del presupuesto total del programa.

Apoyo Económico a Comisariados (C04): Para esta modalidad, se autorizó en 2025 un recurso de $4,560,000.00 pesos, lo que representa el 10% del presupuesto total del programa.

Respecto a las metas de cobertura anuales, el Programa Sectorial establece una ruta ascendente para las líneas de acción vinculadas, proyectando, por ejemplo, que el número de productores apoyados pase de 10,058 en 2023 a 11,607 en 2027. Si bien estas metas son claras y cuantificables en los documentos de planeación estatal, la demás documentación operativa no detalla con precisión los criterios técnicos específicos que justifican el ritmo de crecimiento anual propuesto.

Al estar el presupuesto supeditado estrictamente a la suficiencia autorizada año con año, el programa enfrenta la limitante de no poder garantizar financieramente el cumplimiento de una cobertura total progresiva basada en las necesidades detectadas en el diagnóstico.

Finalmente, el análisis de la convergencia entre las poblaciones revela un quiebre en la planeación de largo plazo, ya que el diseño acepta explícitamente la existencia de una población postergada que representa el 70% del universo potencial. Bajo la trayectoria actual de metas anuales, las poblaciones no convergerán al cierre de la administración, puesto que el acumulado de atención no agotará el universo de productores sin beneficio identificados en el estado.

Este fenómeno de convergencia total únicamente se verifica en la modalidad de Comisariados Ejidales, donde al tratarse de un universo cerrado de 265 representantes, el Programa logra cubrir el 100% de su área de enfoque de manera inmediata y constante.

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.**

El diseño del Programa mantiene una adecuada correspondencia del Problema Central al Propósito, si consideramos el problema definido como la carencia de las personas productoras agrícolas para insumos y equipamiento. Al analizar la correspondencia del Problema Central al Propósito, se observa que la situación negativa se transformó en la situación positiva esperada, manteniendo consistencia en la delimitación estatal y la población objetivo. Sin embargo, es importante destacar que los documentos programáticos presentan diferencias en la redacción del problema; mientras que en el texto de la MIR (Formato MML 08) se

presenta como baja producción, el árbol de problemas lo presenta como carencia.

Esto puede deberse a dificultades para mantener la relación causal entre la definición del problema y la redacción del propósito. En este sentido, al ser un área de oportunidad del programa, se recomienda mantener una definición de problema que refiera a la baja producción en el sector primario, a fin de que la carencia de recursos para adquirir insumos y bienes se identifique como una causa de la situación atendida por los propios componentes de la intervención pública, y no como el problema en sí mismo. Esto permitirá mayor lógica entre el propósito y los componentes.

Asimismo, el diseño logra que el nivel de Fin en la MIR, enfocado en incrementar anualmente la actividad económica del sector primario, guarde una relación lógica con la reversión del Efecto Superior del árbol, que es el decremento de la producción e ingresos de los productores. Por su parte, los efectos directos e indirectos identificados, tales como el desempleo, la migración y la insuficiencia alimentaria, se corresponden con la aspiración de largo plazo del Programa de mejorar la calidad de vida y la seguridad agroalimentaria en Quintana Roo.

Por su parte, las Causas Directas y los Componentes se encuentran vinculadas, verificándose una relación de uno a uno en la cadena de valor. Al analizar el Árbol de Problemas (Formato MMl 02), el Árbol de Objetivo (Formato MML 03) y la Matriz de Indicadores para Resultados (Formato MML 06), se constató que la causa C01, referida al acceso limitado a insumos agrícolas, se traduce directamente en el Componente 01 (Insumos entregados); la causa C02 sobre equipamiento obsoleto en el Componente 02 (Equipo entregado); la causa C03 de insuficiencia de

granos en el Componente 03 (Semillas entregadas); y la causa C04 sobre la falta de apoyo a gestores ejidales en el Componente 04 (Apoyo económico a comisariados). No obstante, se enfatiza la necesidad de analizar la relación de la causa sobre la falta de apoyo a comisariados directamente con la redacción del problema.

Respecto a la correspondencia de las Causas Indirectas a las Actividades, el diseño es generalmente coherente, diferenciando las acciones según el perfil del productor. Por ejemplo, las causas ligadas a la escala de producción (CI1.1 y CI1.2) se reflejan en las Actividades C01.A01 y C01.A02, permitiendo una gestión diferenciada para la adquisición de insumos. De la misma forma se identifica para el componente C02 Equipo agrícola entregado y C03 Semillas mejoradas para siembra de cultivos básicos entregados.

No obstante, en el fortalecimiento de núcleos agrarios (CI4.1), la actividad C04.A01 se limita a la publicación de la convocatoria, lo cual representa un paso administrativo necesario pero insuficiente para mitigar por sí solo la causa de fondo relacionada con la falta de recursos para gestiones, la cual depende estrictamente de la ejecución efectiva del componente económico. Este criterio representa un área de oportunidad para el Programa en términos de diseño, a fin de ampliar la identificación de causas indirectas que permitan definir con claridad otras actividades, tales como la publicación de la convocatoria en las modalidades asociadas a los C01, C02 y C03, así como la validación de solicitudes.

Respecto al criterio de mitigación integral, el Programa cumple satisfactoriamente, ya que todas las causas críticas identificadas en el Árbol de Problemas cuentan con al menos una acción de intervención en la MIR. Es decir, todos los frentes del problema —técnicos, materiales y de

gobernanza local— están cubiertos por la estructura de componentes y actividades del ejercicio 2025. Sin embargo, cabe destacar que la profundidad de esta mitigación es limitada en factores estructurales como la dependencia climática y el rezago tecnológico profundo, dado que la intervención se centra mayoritariamente en la entrega de insumos básicos y no en infraestructura hidroagrícola de gran escala.

Finalmente, se verifica la exclusión de elementos ajenos, confirmándose que todos los Componentes y Actividades de la MIR están vinculados directamente a la solución de alguna causa documentada en el diagnóstico. No se identifican componentes o actividades que desvíen el presupuesto hacia objetivos no contemplados en el Árbol de Problemas.

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

La modalidad presupuestaria asignada al Programa es plenamente adecuada y coherente con la consecución de su objetivo central. Al revisar el Reporte General de Integración programática (Formato MML 08), se identificó que la intervención opera bajo la clave presupuestaria "S005 - Impulso a la Innovación Agrícola", lo cual denota su naturaleza de modalidad "S" correspondiente a programas sujetos a Reglas de Operación que otorgan subsidios. Esta clasificación presupuestaria es la más adecuada para una intervención que busca entregar apoyos directos, tanto en especie como económicos, a una población objetivo que esta cuantificada.

Respecto a la consistencia con las actividades sustantivas, la modalidad presupuestaria permite que los recursos se etiqueten correctamente en las partidas de gasto 4000, 4300 y 43101, las cuales corresponden a subsidios y transferencias. Esto asegura que las actividades contempladas en el diseño, como la "Adquisición de insumos" (C01.A01), el otorgamiento de equipo a personas productoras agrícolas (C01.A01) o la "Distribución de semillas" (C03.A01), cuenten con el soporte financiero necesario para su ejecución operativa, permitiendo que la entrega del bien se realice de forma personalizada en las localidades.

La propuesta de atención es coherente en su conjunto, ya que incluye claridad incluso en los gastos de operación, equivalentes al 5% del presupuesto asignado. De acuerdo con el artículo 40 de las Reglas de Operación, este porcentaje se divide entre la SEDARPE (3%) y la SECOES

(2%) para acciones de planeación, supervisión, seguimiento y fiscalización, garantizando un monto presupuestal para cubrir íntegramente el ciclo de vida de la política pública, desde la convocatoria hasta la entrega-recepción del insumo.

No obstante, se identifica que la modalidad presupuestaria presenta una limitante de suficiencia frente a la magnitud del problema. Al estar el presupuesto limitado a los 45.3 millones de pesos, el Programa se ve obligado a definir una Población no beneficiaria de 13,886 personas (el 70% de la población potencial), lo que sugiere que, si bien la modalidad "S" es técnicamente correcta para el diseño, el techo financiero actual puede ser insuficiente para lograr una cobertura universal del sector agrícola descapitalizado en el estado.

Finalmente, se identifica una dualidad en la naturaleza de los apoyos que, aunque permitida por la normativa, representa un reto para mantener la consistencia teórica de la intervención. Mientras que los primeros tres componentes son claramente estrategias para el fomento y la innovación agrícola, a través de la entrega de activos productivos, el cuarto componente es un incentivo económico por gestión a comisariados ejidales. Aunque presupuestariamente es consistente bajo la misma clave, operativamente se gestiona como un gasto social de apoyo a la gobernanza, lo que diverge de la métrica de rendimientos por hectárea que persigue la medición de los componentes de entrega de insumos y equipos.

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?**

El diseño del Programa cumple de forma general con la sintaxis gramatical de la Metodología de Marco Lógico en sus resúmenes narrativos. Al revisar la Matriz de Indicadores para Resultados (Formato MML 06), se constató que el Fin está correctamente redactado como una contribución a largo plazo, iniciando con el infinitivo: "Contribuir a incrementar anualmente la actividad económica del sector primario...".

Asimismo, está plenamente orientado a resultados externos, vinculándose con el Índice de volumen físico del sector primario del INEGI, al describir un beneficio real y tangible: el crecimiento económico del sector agrícola estatal.

Por su parte, en el nivel de Propósito, existe una orientación parcial a resultados. Si bien define un cambio en la población objetivo (productores que antes no tenían medios para innovar y ahora sí los tienen), la redacción "cuentan con apoyos" se sitúa en la frontera entre un resultado y un medio de entrega. Como se ha señalado en apartados previos, se recomienda que el propósito evolucione hacia la mejora de la productividad, tratando la carencia de insumos como una causa y no como el centro del propósito.

Respecto de los componentes, el diseño programático utiliza la sintaxis adecuada, usando la descripción del bien o servicio otorgado. De igual forma, las actividades se presentan como procesos en ejecución.

Sobre la comprensibilidad y precisión del lenguaje, se identifica que los resúmenes narrativos de la MIR emplean un lenguaje técnico pero accesible que facilita identificar los entregables y las actividades centrales en la operación a fin de que cualquier actor operativo comprenda qué debe entregar. Cabe destacar que el uso de términos como "biofábricas" y "transición agroecológica" en el Componente 02 comunica una visión clara sobre el tipo de equipo especializado que se debe otorgar a las personas morales de esta modalidad.

No obstante, estos resúmenes no muestran con claridad las metas que se buscan obtener a nivel de actividades, puesto que replican la redacción del nivel componente, excepto en el componente de comisariados ejidales (C04).

Por consiguiente, el equipo consultor determina que los resúmenes narrativos de Fin y Propósito carecen de una estricta orientación a resultados. Al incorporar el mecanismo de distribución de bienes dentro del nivel Fin y limitar la situación positiva del Propósito a la mera tenencia de los apoyos, la matriz no describe de manera autónoma el cambio fáctico de la población, confundiendo la entrega de los medios operativos con los fines sustantivos.

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?**

El diseño del Programa presenta una relación causal directa y suficiente entre la entrega de sus bienes y el objetivo central. La relación lógica es directa y verificable. El diseño establece que al entregar la totalidad de los componentes [insumos (C01), equipo (C02), semillas (C03) y apoyo económico a comisariados (C04)], las personas productoras agrícolas de Quintana Roo contarán de manera efectiva con los apoyos necesarios

para la innovación. Sin embargo, persiste el comentario previo sobre la definición del problema: dado que el Propósito se define como "contar con apoyos", la causalidad es casi tautológica; el cumplimiento de los componentes garantiza el Propósito por definición, pero no asegura automáticamente el impacto en la productividad, el cual depende de los supuestos de nivel componente, como que los productores efectivamente apliquen los insumos y usen los equipos otorgados adecuadamente.

El diseño garantiza que el logro sostenible del Propósito aporte de manera directa a la consecución del Fin. Mientras el Propósito busca que los productores cuenten con herramientas de capitalización, el Fin aspira a incrementar anualmente la actividad económica del sector primario en la entidad. Esta contribución es medible a través del Índice de volumen físico del sector primario del INEGI, asegurando su alineación con los beneficios económicos por la productividad agrícola.

Respecto a la identificación de los supuestos, este criterio representa una importante área de oportunidad para el Programa a fin de establecer con claridad los posibles riesgos del Programa o aquellos aspectos susceptibles de mejora en la integración de la intervención pública. Si bien a nivel de Fin y Propósito los supuestos se han definido de forma realista, externa y medible, a nivel Componente se observa una divergencia con el resumen narrativo.

En los componentes C01 y C02 se establecen los siguientes supuestos:

1. Las personas productoras agrícolas muestran su interés para adquirir insumos agrícolas y así poder mejorar sus procesos productivos;

2. Las personas productoras agrícolas cumplen con los requisitos establecidos en las Reglas de Operación y se alcanza la participación esperada de hombres y mujeres objetivo del programa;
3. Los productores cumplen con su aportación.

Sin embargo, del análisis se desprende que estos supuestos no corresponden al nivel indicado. El primero de ellos trata más de un supuesto a nivel de actividad, ya que el interés de las personas responde a una acción en concreto, no a la entrega de los bienes. El segundo supuesto se trata de una característica intrínseca del programa, ya que las personas deben cumplir con los requisitos para que se les otorgue el bien. Por su parte, no se identifica una relación programática o normativa con el tercer supuesto definido por el diseño.

En este sentido, se recomienda incluir supuestos como los redactados en el componente C03: "Condiciones climáticas favorables para la siembra."

Respecto a los supuestos del tercer componente, se observa que el segundo de ellos trata sobre la disponibilidad de la semilla en el mercado, aspecto que debería contemplarse como actividad en la intervención. De esta manera, los operadores suponen de antemano la disponibilidad para la entrega, sin cargar este riesgo sobre las personas beneficiarias.

Por último, sobre los supuestos del componente C04, sobre representantes agrícolas, se hace la misma observación acerca de que el interés responde a la actividad de convocatoria y no al bien entregado. En este sentido, se recomienda prever un supuesto a nivel componente como el uso adecuado del recurso por parte de los comisariados para el propósito del programa.

Sobre el criterio de las fuentes de información citadas, se identifica que contienen calidad técnica y son institucionales. Para los niveles estratégicos (Fin y Propósito), se recurre al INEGI, específicamente al ITAEE y al Índice de Volumen Físico, los cuales son registros oficiales, accesibles y actualizados periódicamente. Para los niveles de gestión (Componentes y Actividades), la MIR cita medios internos trazables como el Padrón de Beneficiarios y los listados de entrega disponibles en el sitio oficial de la SEDARPE, lo cual asegura la transparencia y audibilidad del programa.

Finalmente, la MIR cuenta con indicadores definidos para todos los niveles, lo que sienta las bases para un monitoreo integral. Sin embargo, como se ha señalado, el nivel de Propósito se define como los productores que "cuentan con apoyos", pero se advierte que esto no es un resultado de bienestar, sino una condición de entrega. Al no medir el incremento real sobre la productividad, la conexión con el Fin (incremento de la actividad económica estatal) es frágil. Por ejemplo, si los productores reciben semillas o equipos para la siembra, pero las cosechas se pierden por factores climáticos, el Programa reportará éxito al 100% en sus indicadores de gestión mientras el sector primario muestra retrocesos reales.

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 un cuadro que sintetiza el análisis de los indicadores definidos en el Pp S005, mediante la metodología CREMA, y posteriormente se desarrollan los argumentos del sentido de la respuesta binaria:

Cuadro 2. Síntesis del análisis CREMA de los indicadores de la MIR del Pp S005.

Nivel / Indicador	C	R	E	M	A
Fin: Índice de volumen físico del sector primario.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Propósito: Tasa de Variación del Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal de Quintana Roo para las actividades primarias al segundo trimestre de cada año	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Componente 01: Insumos agrícolas entregados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad 01 C01: Porcentaje de productores de baja escala apoyados con la entrega de insumos	Sí	No	Sí	Sí	No
Actividad 02 C01: Porcentaje de productores de gran escala apoyados con la entrega de insumos	Sí	No	Sí	Sí	No
Componente 02: Porcentaje de personas productoras agrícolas apoyados con equipo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad 01 C02: Porcentaje de organizaciones cañeras apoyadas en su proceso de transición de prácticas agrícolas sostenibles	Sí	No	Sí	Sí	No
Componente 03: Porcentaje de productores del estado atendidos con semillas mejoradas de cultivos básicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad 01C03: Porcentaje de toneladas de semilla certificada o apta para siembra de Maíz y Frijol entregada a los beneficiarios del programa.	No	No	Sí	Sí	No

Nivel / Indicador	C	R	E	M	A
Componente 04: Porcentaje de Comisariados Ejidales apoyados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad 01C04: Porcentaje de cumplimiento en la publicación de la convocatoria para Comisariados Ejidales	No	No	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia.

1. **Claridad (C):** El indicador de Propósito no cumple debido a contradicciones entre la narrativa del objetivo y la métrica de seguimiento. En el nivel Propósito, el resumen narrativo define a las personas productoras que “cuentan con apoyos", pero la Ficha Técnica de Indicadores de la MIR establece como métrica la "Tasa de Variación del ITAEE", lo cual genera ambigüedad técnica sobre si el programa rinde cuentas por su entrega de bienes o por el dinamismo macroeconómico del sector primario estatal.

Destaca una falla crítica de diseño en el indicador de la actividad del componente C03, el cual se denomina “Porcentaje de toneladas” en su título y método de cálculo, pero registra oficialmente en su ficha una unidad de medida de 235 Personas productoras, invalidando la coherencia aritmética del reporte de avance.

Por el contrario, los indicadores de los Componentes (C01, C02, C03 y C04) sí cumplen de forma satisfactoria al definir de manera inequívoca el objeto de cuantificación (personas productoras apoyadas). La única excepción relevante es una inconsistencia en el indicador de la actividad del componente C02, en donde la unidad de medida se registró como “200 - Organización”, divergiendo de la caracterización poblacional inicial

del Programa que define a sus beneficiarios como “Personas Productoras” individuales.

Por último, el indicador del componente C04 a nivel actividad no es claro ya que no se describe con precisión a que se refiere el porcentaje de cumplimiento. La Ficha de Indicadores no resuelve la cuestión, puesto que el método de cálculo previsto es convocatoria del Programa sobre la publicación de la convocatoria, lo cual revela un error crítico en este elemento.

2. **Relevancia (R):** Los indicadores previstos a nivel Actividad en sus tres primeros componentes se consideran no relevantes puesto que replican el indicador a nivel componente, lo cual no permite dar un seguimiento operativo adecuado para las actividades realizadas en torno a la entrega de bienes. En particular, el indicador de la actividad del cuarto componente (C04) carece de relevancia para la toma de decisiones sustantivas, pues se limita a medir el cumplimiento de publicar la convocatoria, lo cual es un paso administrativo que no garantiza que el servicio llegue con calidad o que fortalezca la gestión de los núcleos agrarios.

Por el contrario, los indicadores de los Componentes 01, 02 y 03 (insumos, equipo y semillas) sí cumplen con el criterio de relevancia de manera satisfactoria. Estas métricas están alineadas directamente con la entrega de los bienes. Al medir el porcentaje de personas productoras que reciben estos bienes, el Programa genera información útil sobre su capacidad de cobertura y su impacto inmediato en la disponibilidad de herramientas de innovación para los beneficiarios.

3. **Economía (E):** Los indicadores del Programa S005 cumplen satisfactoriamente con este criterio, ya que el costo de obtención de la

información es mínimo en comparación con el beneficio de contar con datos para el monitoreo. En los niveles estratégicos (Fin y Propósito), la obtención de datos tiene un costo nulo para la Secretaría, al basarse exclusivamente en estadísticas secundarias publicadas por el INEGI. Asimismo, para los indicadores de Componentes y Actividades, la información se genera a partir de registros administrativos internos y bases de datos institucionales que se alimentan durante la operación normal del programa, como el Padrón de Beneficiarios.

4. Monitoreabilidad (M): Si bien los indicadores de nivel Fin y Propósito son adecuados y confiables, es importante considerar que para estos niveles puede haber limitaciones de seguimiento oportuno, ya que su verificación depende estrictamente de información secundaria publicada por el INEGI la cual, cuenta con un rezago temporal que impide el monitoreo en tiempo real de los efectos de la intervención.

Por su parte, los indicadores de los cuatro componentes sí cumplen con este criterio de forma satisfactoria. Sus medios de verificación están claramente definidos como listados de beneficiarios, actas de entrega-recepción y evidencia fotográfica, los cuales son generados y resguardados por las Unidades Responsables y supervisados por las instancias auxiliares como los "Guardianes del Campo". Además, el diseño de la MIR asegura la transparencia al proporcionar ligas de acceso directo a los reportes de la SEDARPE, permitiendo que cualquier actor interesado pueda verificar de manera independiente el avance físico de los apoyos entregados en el territorio estatal.

5. Aporte Marginal: En términos generales, los indicadores a nivel de Componentes cumplen con este criterio al proporcionar datos específicos sobre el alcance físico del Programa en modalidades técnicamente

diferenciadas, lo que permite a la Secretaría identificar con precisión qué bienes productivos están llegando al territorio. No obstante, se identifica una debilidad crítica en la aportación marginal de los indicadores de las actividades, particularmente de la modalidad IV C04, el cual mide únicamente la "publicación de la convocatoria" para comisariados. En este sentido, se advierte que los indicadores a nivel actividad no generan información nueva o útil sobre la calidad de la gestión agraria, el impacto del recurso en los núcleos ejidales o sobre las actividades de operación del programa.

Por otro lado, aunque el uso de indicadores del INEGI para los niveles de Fin y Propósito evita que la dependencia duplique esfuerzos de medición estadística macroeconómica, su aportación para la toma de decisiones operativas es limitada, ya que no capturan la relación directa entre los bienes entregados y la variación en la productividad de las unidades de producción atendidas. En este sentido, el indicador aporta información complementaria de valor estratégico para evaluar el desempeño y tomar decisiones operativas, por lo que se recomienda evitar duplicar otros esfuerzos de medición.

III.1. Síntesis del análisis de diseño

El Programa S005 "Impulso a la Innovación Agrícola" presenta un cumplimiento parcial en su diseño técnico. Aunque cuenta con una base documental sólida y una alineación estratégica clara con el Plan Estatal de Desarrollo, su efectividad puede verse comprometida por inconsistencias metodológicas en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y quiebres en la lógica causal de algunos componentes y actividades.

A pesar de fundamentar su intervención en diagnósticos actualizados que reconocen el rezago productivo estatal, la transición de un modelo de entrega de bienes a uno de resultados de bienestar sectorial no se ha consolidado plenamente en su estructura operativa, limitando su capacidad para reportar un impacto consolidado en el sector primario. Un elemento importante que el Programa deberá considerar es precisar la definición del problema.

En el ámbito de las poblaciones, el Programa define con precisión una población potencial de 19,855 personas y una población objetivo de 5,969, reconociendo explícitamente una población sin beneficio de 13,886 individuos, para el año 2025. Sin embargo, se identifica una debilidad crítica en la estrategia de cobertura, ya que no existe un análisis prospectivo que modele el abandono del campo (disminución del 21% de la fuerza laboral) ni un presupuesto multianual que garantice la convergencia de estas poblaciones al cierre de la administración.

Además, el diseño operativo utiliza unidades de medida heterogéneas (personas físicas, personas morales y toneladas), lo que fragmenta la integridad del monitoreo e impide una medición precisa del cumplimiento global del programa.

Un hallazgo relevante es la desvinculación técnica del Componente 04, referente al apoyo económico mensual de $1,433.00 para los comisariados ejidales. La lógica causal de este componente es circular, justificando el apoyo ante la falta de recursos para gestiones, lo que convierte la carencia del subsidio en el problema mismo en lugar de atender factores estructurales de gobernanza. Este componente diverge de la métrica de productividad que rige al resto del programa, y su indicador de actividad mide únicamente el "porcentaje de cumplimiento en la publicación de la convocatoria", lo cual se desvincula con la definición a nivel de componente y propósito.

Respecto a la relación de los supuestos, el diseño define condiciones externas realistas pero que subrayan la vulnerabilidad externa de la intervención. Al establecer que el éxito depende de que las "condiciones climáticas sean estables", el Programa reconoce que su impacto en la productividad está supeditado a factores fuera de su control, especialmente cuando la superficie estatal carece de riego. Esta dependencia del temporal debilita la cadena causal, ya que la entrega de semillas e insumos no se traduce automáticamente en mayores rendimientos si no se acompañan de soluciones a causas estructurales de fondo, como la falta de infraestructura hidroagrícola documentada en el diagnóstico.

En conclusión, el diseño del Programa tiene la oportunidad de precisar aspectos en sus definiciones y establecer métricas que evalúen el incremento real de la productividad, a fin de evitar que el monitoreo se limite al conteo administrativo de bienes entregados que oculta la volatilidad del entorno agrícola en Quintana Roo.

III.2. Recomendaciones en materia del diseño del Programa

Derivado del análisis integral al diseño del Programa S005, se emiten las siguientes recomendaciones

Recomendación 1: Estandarizar la definición del problema central en todos los documentos programáticos como la baja producción en el sector primario de la entidad. Esta modificación permite que la carencia de recursos para adquirir insumos y equipos se identifique correctamente como una causa y no como la problemática principal. Al realizar este ajuste, se asegura que los componentes de la intervención mantengan una relación causal coherente con el propósito establecido en la matriz.

Recomendación 2: Documentar una nota metodológica detallada que especifique las fuentes de información originales y el procedimiento técnico utilizado para el cálculo de las poblaciones. Es necesario incluir los criterios de inclusión y las fórmulas que sustenten las cifras de la población potencial y objetivo reportadas oficialmente en el diagnóstico. Esta medida permitirá dotar de trazabilidad, transparencia y plena confiabilidad técnica a las metas de atención definidas por la dependencia.

Recomendación 3: Integrar una estrategia de cobertura multianual que establezca metas anuales vinculadas directamente a un horizonte de convergencia entre la población potencial y la objetivo. Dicha planificación estratégica debe considerar los requerimientos presupuestales necesarios para reducir progresivamente la brecha de atención al cierre de la administración. La inclusión de este análisis

prospectivo permitirá modelar factores como el abandono del campo y asegurar la viabilidad de la política.

Recomendación 4: Rediseñar la lógica causal del componente relativo al apoyo económico para representantes de núcleos agrarios vinculándolo con el incremento de la productividad sectorial. Se requiere precisar mediante evidencia técnica cómo las funciones de gestión administrativa de los comisariados ejidales contribuyen a mitigar los bajos rendimientos agrícolas detectados. Esto evitará la justificación circular actual del subsidio y fortalecerá la congruencia interna del diseño programático.

Recomendación 5: Reformular el indicador de nivel propósito sustituyendo la tasa de variación macroeconómica por una métrica que capture el beneficio directo en las unidades de producción. Se sugiere implementar una variable centrada en el incremento de rendimientos o ingresos de las personas beneficiarias atendidas por el programa. Actualmente, el uso de indicadores externos dificulta la evaluación de la eficacia directa y la atribución de resultados a la intervención.

Recomendación 6: Ajustar los indicadores de nivel actividad para evitar la duplicidad con las métricas de los componentes y generar información nueva sobre la gestión operativa. El rediseño debe enfocarse en medir la eficiencia de subprocesos críticos como la dictaminación técnica o los tiempos de respuesta administrativos. Esta modificación permitirá que el sistema de monitoreo funcione como una herramienta útil para la retroalimentación y la toma de decisiones.

Recomendación 7: Revisar y actualizar los supuestos de la matriz de indicadores para asegurar que representen condiciones externas y riesgos fuera del control de la dependencia. Se deben eliminar factores internos, como el cumplimiento de requisitos, que corresponden a etapas propias del proceso operativo. Los nuevos supuestos deben reflejar riesgos reales del entorno, tales como las condiciones climatológicas favorables para la siembra.

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 S005 – Impulso a la Innovación Agrícola,** se incorporó el proceso de control interno por su relevancia en la operación del Pp, siendo **nueve etapas** que hacen referencia al MGP.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

las personas operadoras, lo cual significa que el personal domina por completo los procedimientos técnicos necesarios para ejecutar sus funciones.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En esta sección se identifican los procesos implementados en la operación del Programa, describiendo la secuencia operativa de esta intervención estatal, abarcando todas sus fases, desde la planeación inicial hasta el control interno.

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.

El mapeo de procesos del Programa S005 permite identificar una estructura operativa que, si bien se encuentra alineada a las nueve etapas del MGP, presenta desafíos significativos en su institucionalización formal.

La etapa de **Planeación** se caracteriza por una base diagnóstica fundamentada en la Metodología de Marco Lógico (Formato MML-01) y la alineación estratégica con el Eje 3 del Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027. No obstante, el subproceso 1.5, relativo al diseño técnico de reglas de operación y convocatorias, se reporta como parcial debido a la falta de un Manual de Procedimientos autorizado y vigente.

La implicación operativa de esta parcialidad en la planeación es la vulnerabilidad ante la rotación de personal y el riesgo de discrecionalidad. Al no contar con un manual normado, la ejecución de las actividades depende de la "memoria institucional" de los operadores actuales, lo cual impide una estandarización plena de los criterios técnicos que rigen la elaboración de convocatorias y términos de referencia. Esta carencia de certeza jurídico-administrativa puede generar inconsistencias normativas al momento de solventar observaciones de órganos fiscalizadores.

En materia de **Difusión**, el Programa implementa una estrategia mixta que combina plataformas digitales institucionales con un despliegue territorial focalizado. Los subprocesos 2.2 y 2.3 se valoran como parciales debido a que la vinculación con los núcleos agrarios se realiza predominantemente mediante canales informales, como grupos de mensajería instantánea (WhatsApp) con los 262 comisariados ejidales, de acuerdo con las entrevistas realizadas a operadores del programa. Esta modalidad, aunque ágil, carece de un protocolo formal documentado que asegure la trazabilidad de la comunicación institucional.

La implicación de esta informalidad en la difusión es el riesgo de exclusión de poblaciones vulnerables que no forman parte de las estructuras tradicionales de poder agrario. Al depender de la voluntad o capacidad de los comisariados para replicar la información, se pueden

generar brechas de acceso para mujeres o productores independientes que no mantienen una comunicación activa con dichas representaciones. Además, la falta de difusión física exhaustiva en todas las localidades limita el alcance potencial del Programa en zonas con alta brecha digital.

La fase de **Solicitud** muestra una modernización tecnológica con la transición del sistema Siopesca al SACRO. La operación se descentraliza mediante ventanillas regionales en las zonas Sur, Centro y Norte, además de módulos itinerantes en municipios de gran extensión territorial como Othón P. Blanco. El registro incluye el cotejo documental de la identidad y la acreditación de la tenencia de la tierra, siendo este último el requisito de mayor complejidad administrativa para el solicitante.

A pesar de documentarse la apertura de ventanillas y el cotejo documental, se detecta que en el ciclo 2025 el sistema funcionó principalmente como un registro interno sin una integración completa de trazabilidad. La operación depende aún de la revisión física multidisciplinaria de expedientes para validar requisitos críticos como la tenencia de la tierra.

La etapa de **Selección de personas beneficiarias** se rige por un procedimiento de dictaminación técnica que incluye verificaciones físicas de infraestructura, especialmente para biofábricas. Este proceso integra acciones afirmativas para mujeres y jóvenes en sus criterios de prelación. El mapeo destaca la aplicación en diseño de criterios de equidad (género, juventud e identidad indígena) antes de proceder al orden de prelación cronológico para la asignación de apoyos. Los resultados de este proceso son publicados oficialmente en un plazo máximo de 15 días hábiles tras el cierre de la convocatoria para garantizar la transparencia de acuerdo a las Reglas de Operación.

Al ser un proceso con alto cumplimiento documental, la principal restricción no es operativa sino financiera, dado que el presupuesto autorizado solo permite cubrir un porcentaje menor al 50% de la demanda social captada.

En la etapa de **Producción de los apoyos**, la gestión se articula mediante la consolidación de requerimientos técnicos derivados de los dictámenes positivos. El análisis de procesos revela que la adquisición de bienes requiere una planeación mínima de 30 a 45 días de anticipación, coordinándose con la Dirección Administrativa y la Secretaría de Finanzas y Planeación para los procesos de licitación y compra. La entrada a bodega incluye una verificación física de las especificaciones técnicas contra contrato, asegurando la calidad de los insumos antes de su dispersión.

Estos subprocesos, de gestión de adquisición junto con el de control de calidad (subprocesos 5.1 y 5.3) se identifican como parciales. La operación institucional reconoce que los flujos internos para la compra de insumos no están normados en manuales administrativos, dependiendo de gestiones directas con la Secretaría de Finanzas y Planeación y la Dirección Administrativa de la SEDARPE. La intervención del área operativa se limita a la consolidación de necesidades técnicas sin control directo sobre los tiempos de licitación.

Las implicaciones de esta desarticulación normativa en la producción impactan directamente en la satisfacción del beneficiario y el cumplimiento de los ciclos agrícolas. La falta de un procedimiento estandarizado provoca discrepancias en la calidad y marcas de los insumos entregados frente a las expectativas técnicas de los productores. Asimismo, el desfase en los procesos de adquisición externos puede

retrasar la entrega de activos críticos, como semillas certificadas, cuya utilidad depende estrictamente de las temporadas de siembra.

La fase de **Distribución** se mapea en el Programa S005 a través de una logística de proximidad que moviliza los activos productivos hacia cabeceras municipales o puntos de convergencia comunitaria para reducir los costos de traslado del productor. Esta fase tiene como objetivo asegurar que los insumos y herramientas lleguen a zonas accesibles dentro de su demarcación, apoyándose en el "Calendario SEDARPE" para programar las rutas de dispersión anuales. El análisis de procesos valida esta alineación técnica, logrando un 90% de cumplimiento en los tiempos de entrega respecto a la planificación oficial del programa.

Operativamente, la distribución requiere una coordinación estrecha entre la Dirección Administrativa y las áreas ejecutoras para gestionar la salida de bienes de las bodegas centrales. Un hallazgo relevante es que, en el caso de semillas certificadas, se implementan rutas de entrega directa para preservar la viabilidad biológica del insumo, evitando su ingreso prolongado a almacén para optimizar los tiempos de entrega durante los ciclos críticos de siembra.

Por su parte, el proceso de **Entrega** representa el acto formal de traspaso físico de los apoyos a las personas beneficiarias previamente seleccionadas. El mapeo operativo subraya que, para garantizar la trazabilidad, la entrega es estrictamente personal y requiere la firma del Acta Entrega-Recepción (Anexo 17) junto con la toma de evidencia fotográfica obligatoria. Para el ciclo 2026, de acuerdo con la entrevista a operadores del programa, se eliminó la opción de utilizar cartas poder para asegurar la transparencia y el contacto directo con el titular del

apoyo, otorgando plena certeza jurídica a la descarga física del inventario estatal.

Por su parte, la fase de entrega integra mecanismos de supervisión a través de los "Guardianes del Campo", quienes fungen como visores externos para verificar la correcta aplicación de los recursos. No obstante, el análisis detecta que la rigidez de los horarios de entrega (establecidos de 10:00 a 16:00 horas) y la exigencia de asistencia presencial pueden generar barreras de acceso para mujeres con responsabilidades de cuidado no remunerado. A pesar de estos desafíos operativos, el subproceso se mapea con cumplimiento satisfactorio al contar con listados de folios publicados oficialmente en la página web y redes sociales en un plazo no mayor a 15 días tras la dictaminación.

La etapa de **Seguimiento** se califica como **parcial** en su fase de verificación en campo post-entrega. La institución reconoce que, si bien se realizan visitas a una muestra aleatoria determinada por la autoridad fiscalizadora, no se cuenta con estadísticas formales de indicadores de impacto o rentabilidad. El seguimiento actual es predominantemente cualitativo y se basa en entrevistas directas que no alimentan una base de datos de resultados de largo plazo.

La implicación operativa de este seguimiento limitado es la incapacidad del Programa para demostrar fehacientemente su efectividad en la consolidación de las unidades de producción. Al no medir cuantitativamente el incremento en la productividad o la reducción de costos tras la entrega de insumos, la SEDARPE carece de evidencia técnica para justificar incrementos presupuestales o ajustes en el diseño de los componentes. Esta brecha impide transitar de una gestión basada

en la entrega de bienes a una gestión pública orientada verdaderamente a resultados de impacto sectorial.

Finalmente, la fase de **Control Interno** integra mecanismos de fiscalización social y administrativa, destacando la participación de los "Guardianes del Campo" como visores externos en las comunidades. Además, la institución aplica un mecanismo para registrar y clasificar a las personas beneficiarias que hacen mal uso de los bienes otorgados a fin de restringir su participación en posteriores convocatorias, de acuerdo con el artículo 32 de las Reglas de Operación y con las entrevistas realizadas con las personas operadoras del programa. Aunque el personal aplica sanciones de exclusión por mal uso de los apoyos, la actividad se realiza bajo protocolos internos no publicados formalmente.

La carencia de fundamento legal para la clasificación de personas beneficiarias que hacen mal uso de los bienes otorgados implica un riesgo de indefensión jurídica para las personas beneficiarias. Con base en el principio de legalidad, cualquier acto de autoridad que afecte la esfera jurídica de un ciudadano (en este caso, la exclusión de un beneficio como sanción al mal uso de bienes) debe estar fundamentado en una norma pública y vigente.

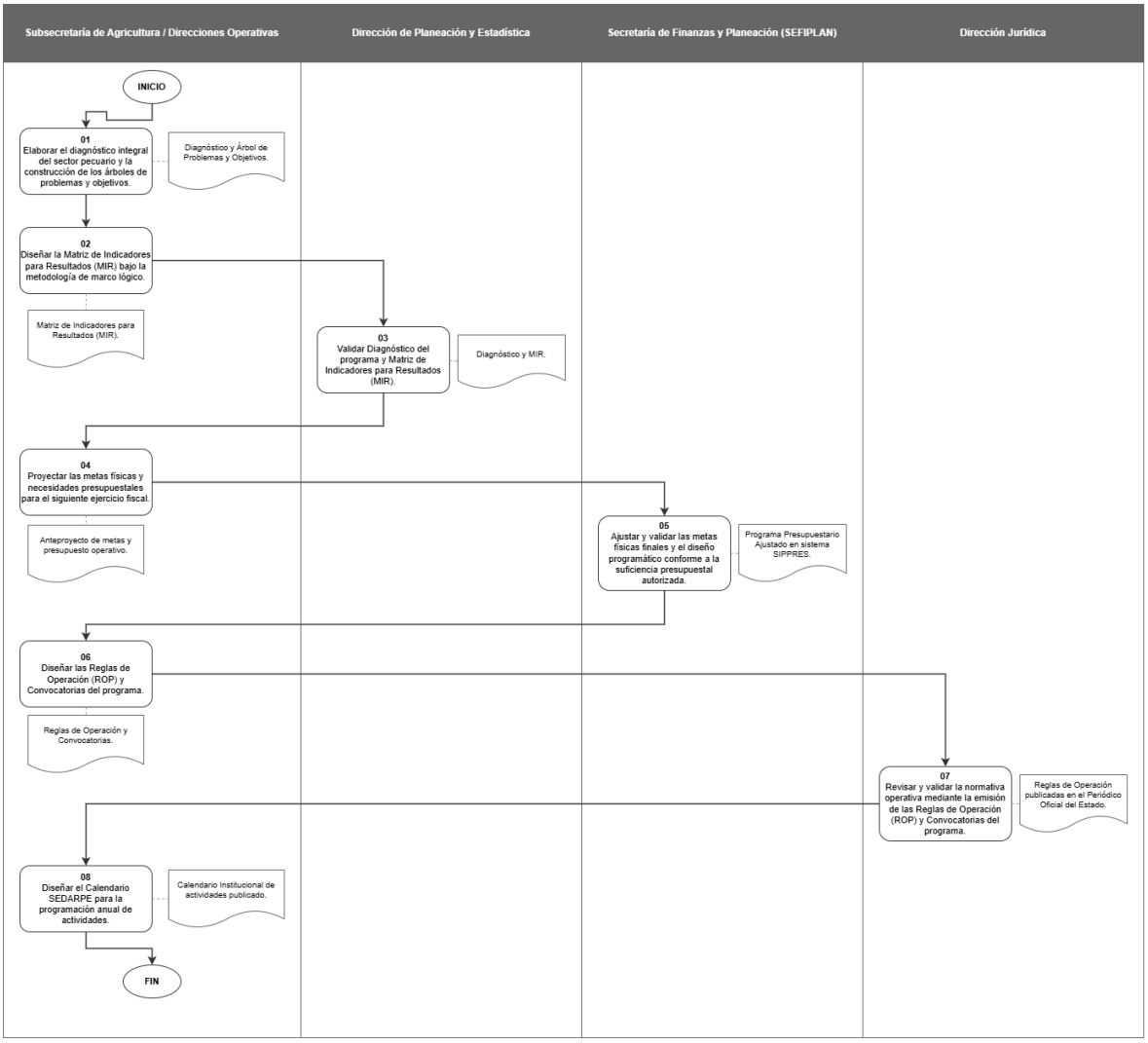
Aunque el personal operativo aplica este control de manera interna, dicho procedimiento de clasificación no se encuentra descrito de manera detallada en las Reglas de Operación (ROP) publicadas ni en un Manual de Procedimientos autorizado. Esta carencia de fundamento legal genera un escenario de indefensión jurídica para las personas beneficiarias, ya que, al no existir un protocolo que detalle las etapas del proceso sancionatorio, los criterios de calificación y los medios de defensa, el

ciudadano queda imposibilitado para ejercer un derecho de réplica efectivo.

En consecuencia, la desarticulación entre la práctica operativa y el marco normativo debilita la certeza legal de la institución, facilitando que cualquier exclusión del Programa pueda ser impugnada y revocada ante tribunales administrativos por violación al principio de legalidad y al debido proceso.

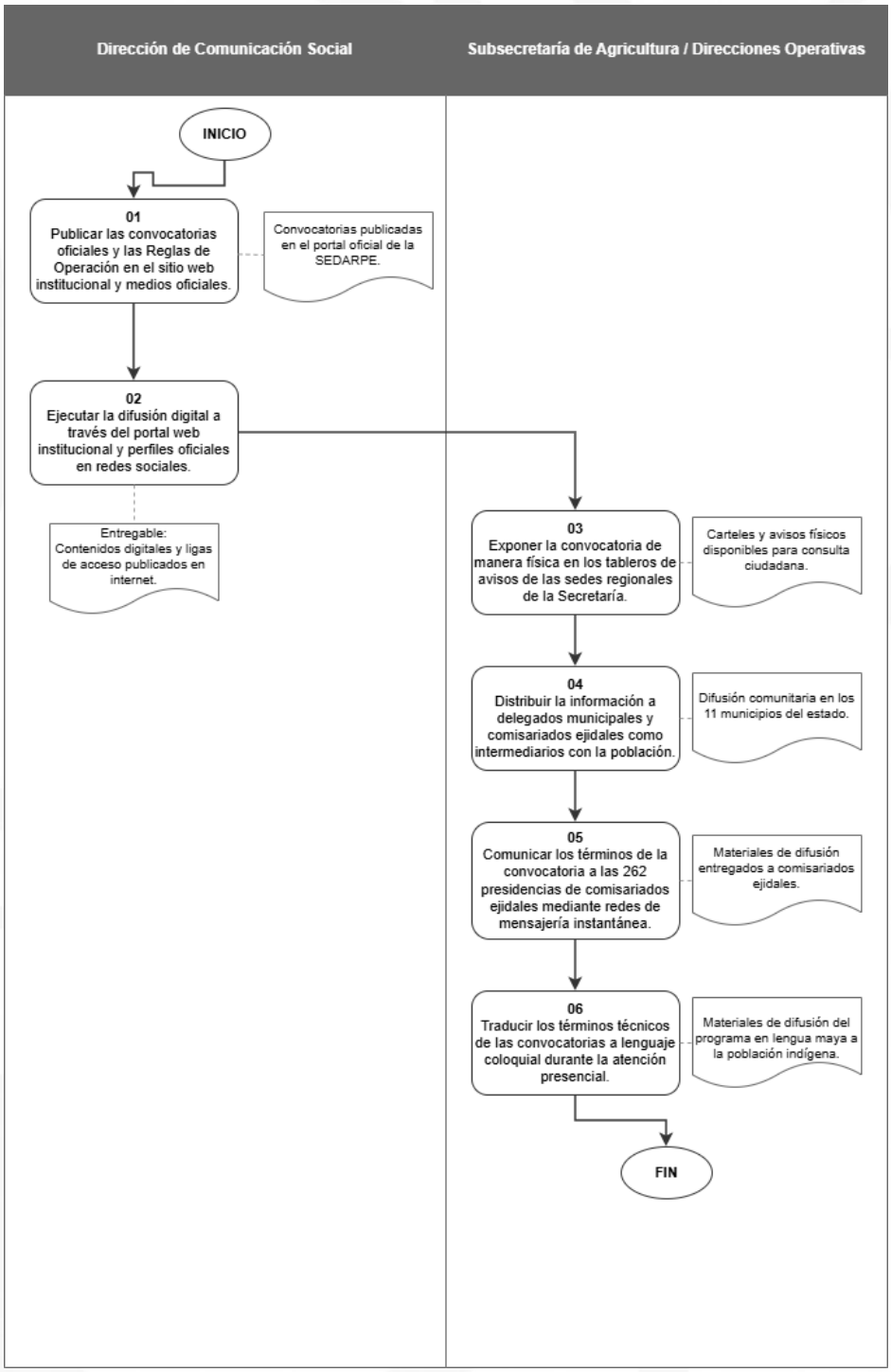
IV. 2 Flujogramas de los procesos

Figura 1. Planeación



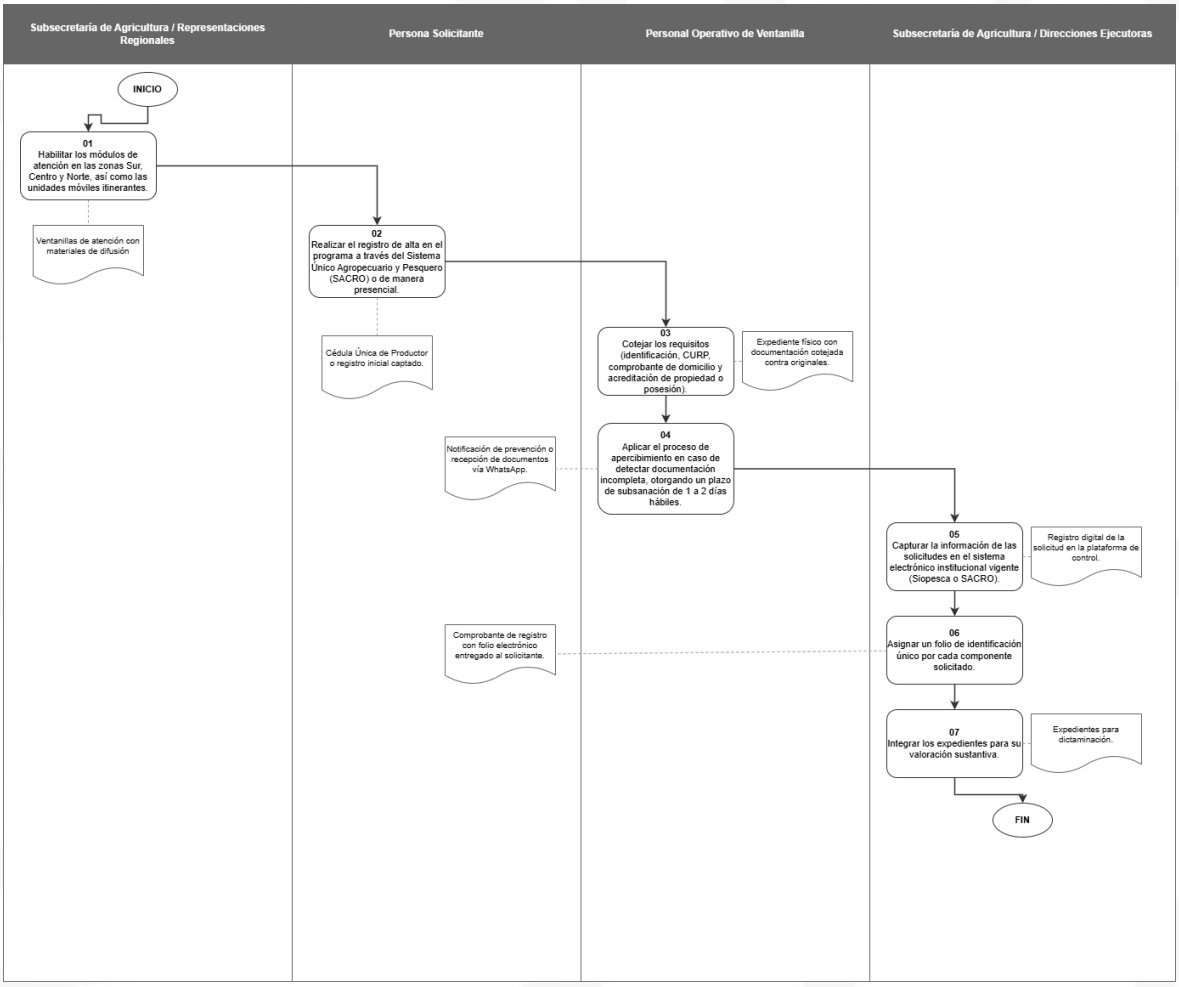
Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Difusión



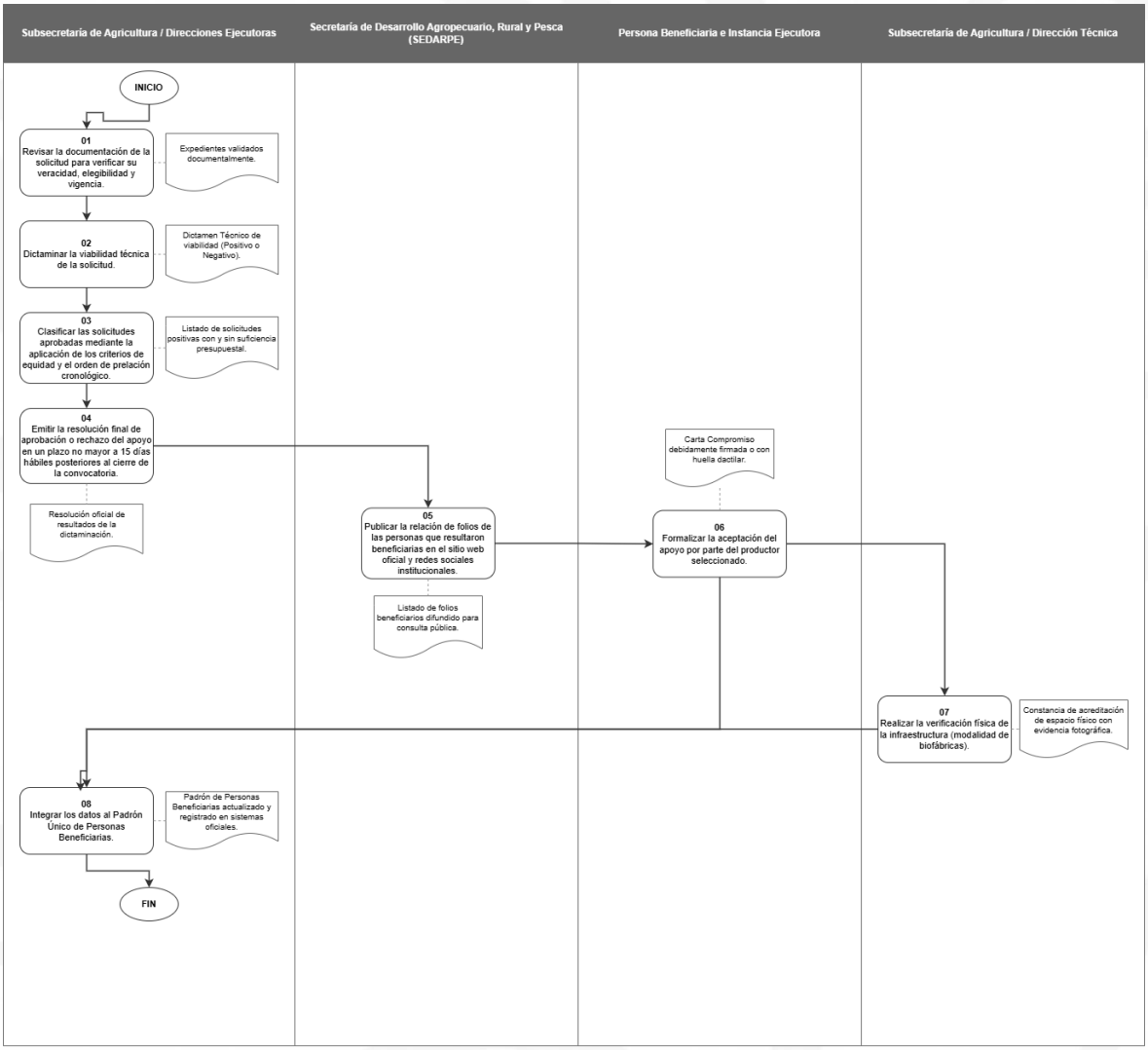
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Solicitud de apoyos



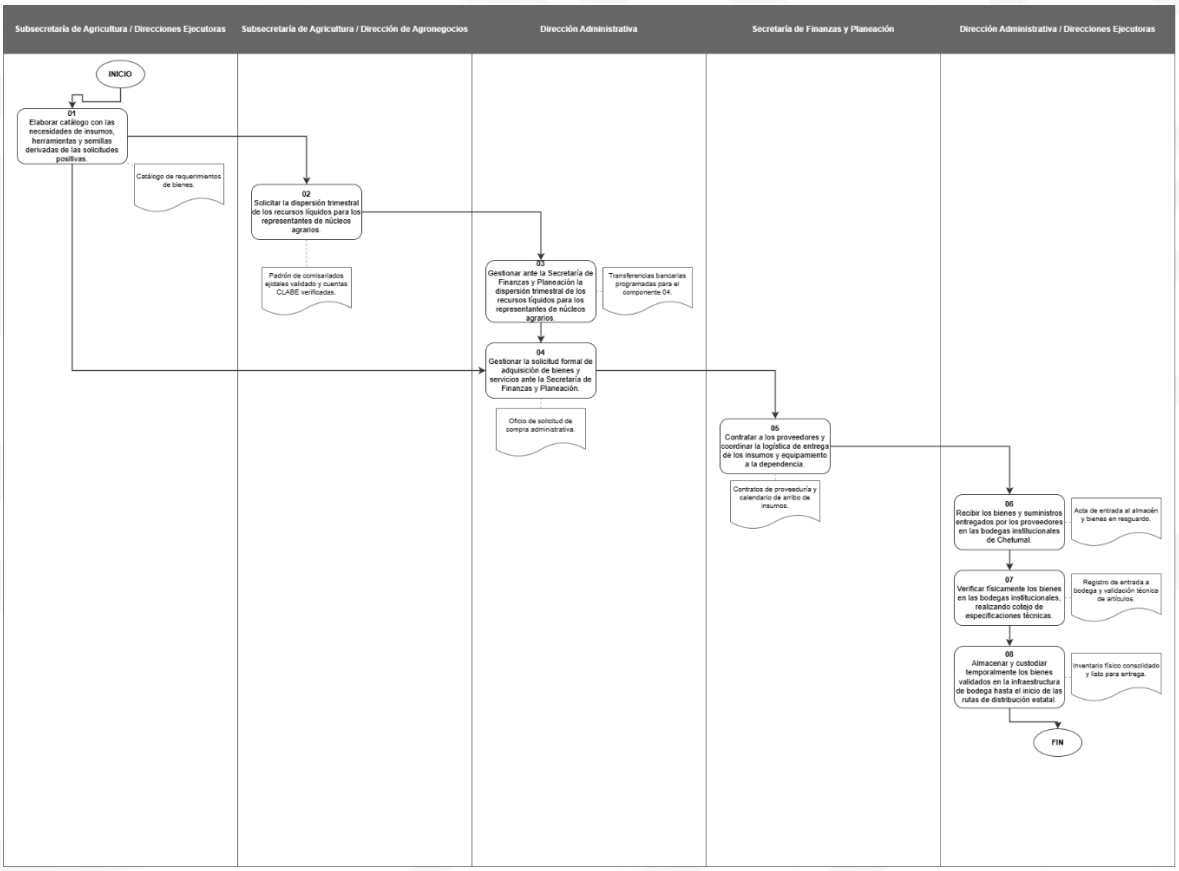
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Selección de personas beneficiarias



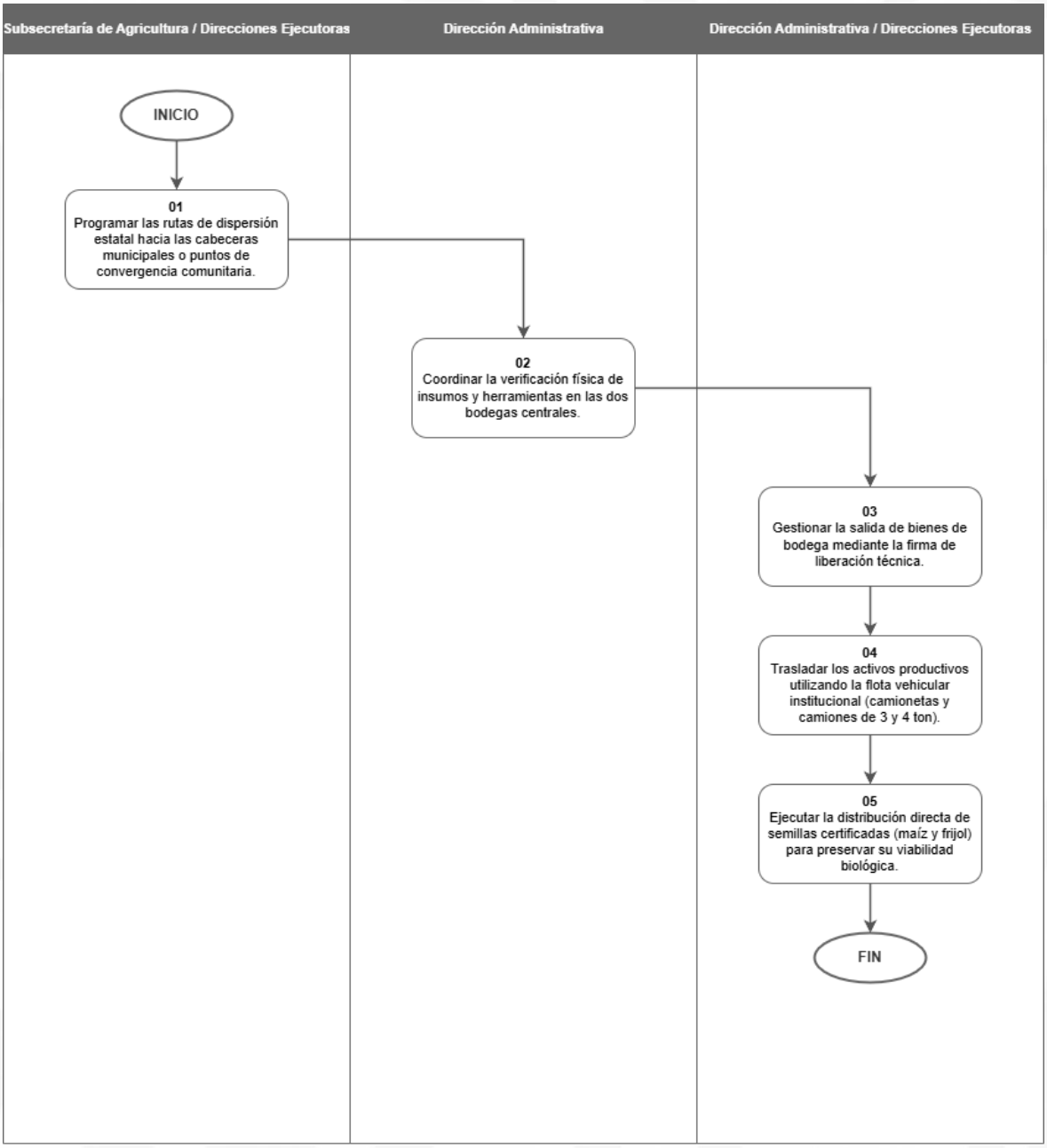
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Producción o generación de apoyos



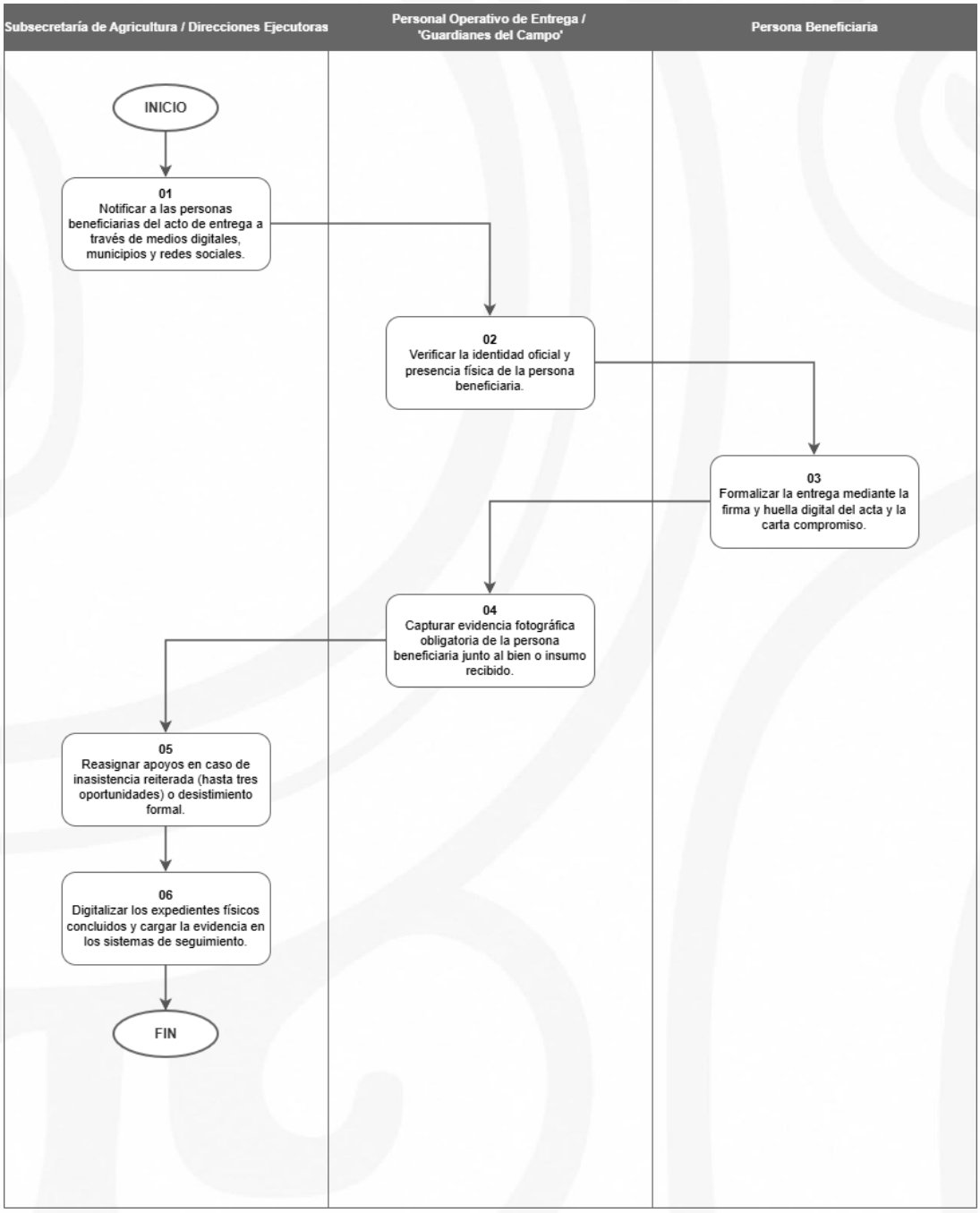
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Distribución de apoyos



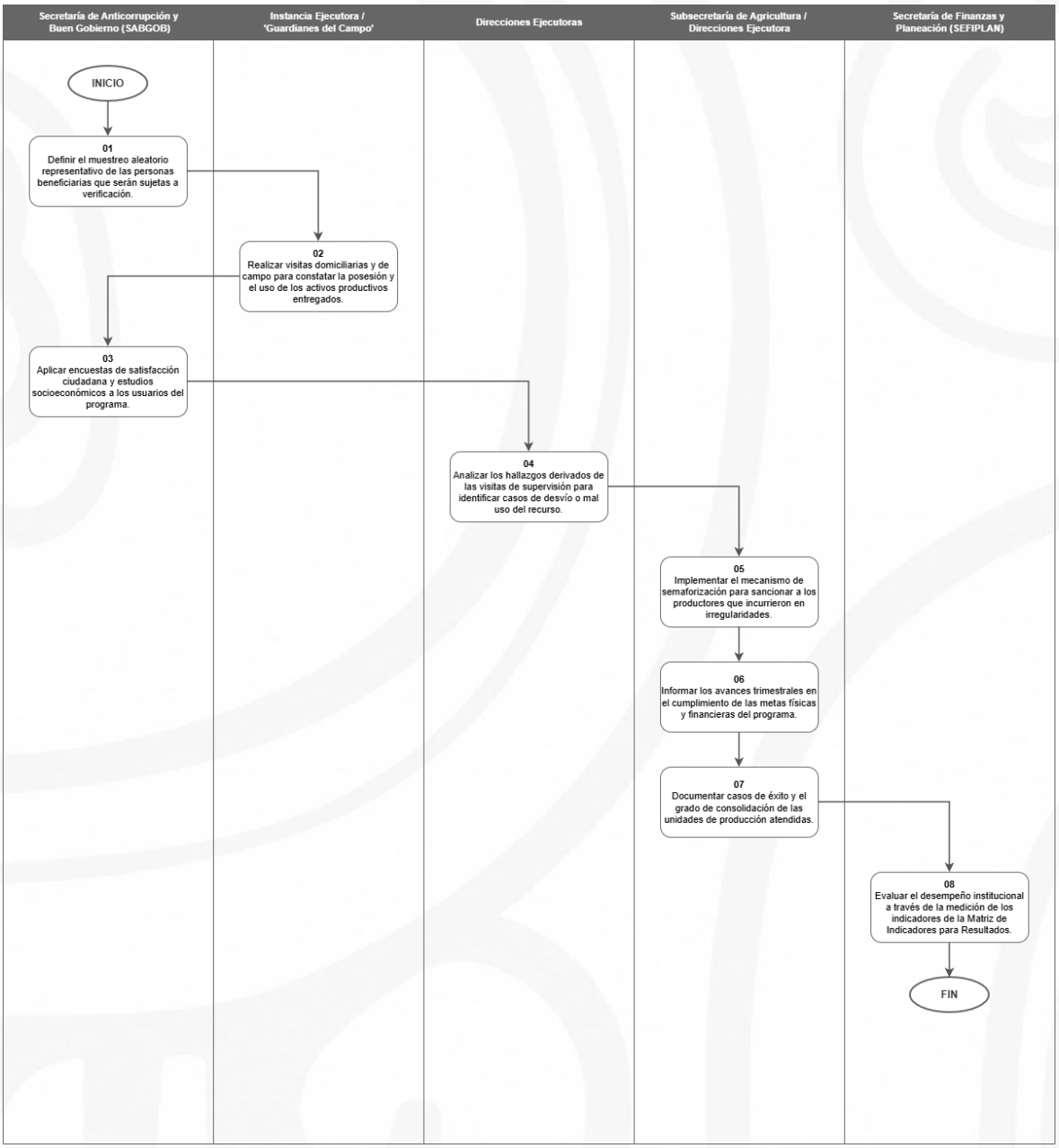
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Entrega de apoyos



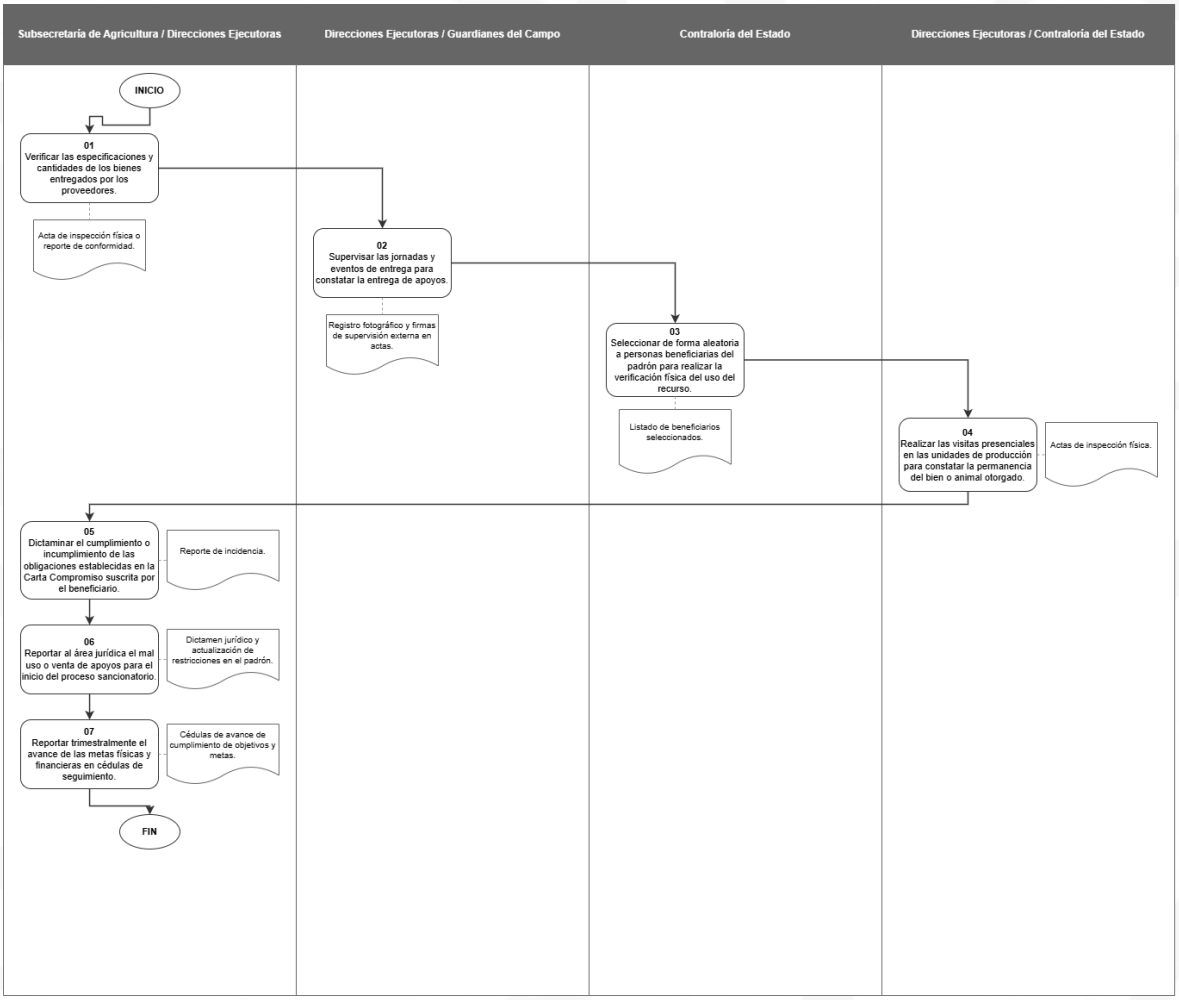
Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos



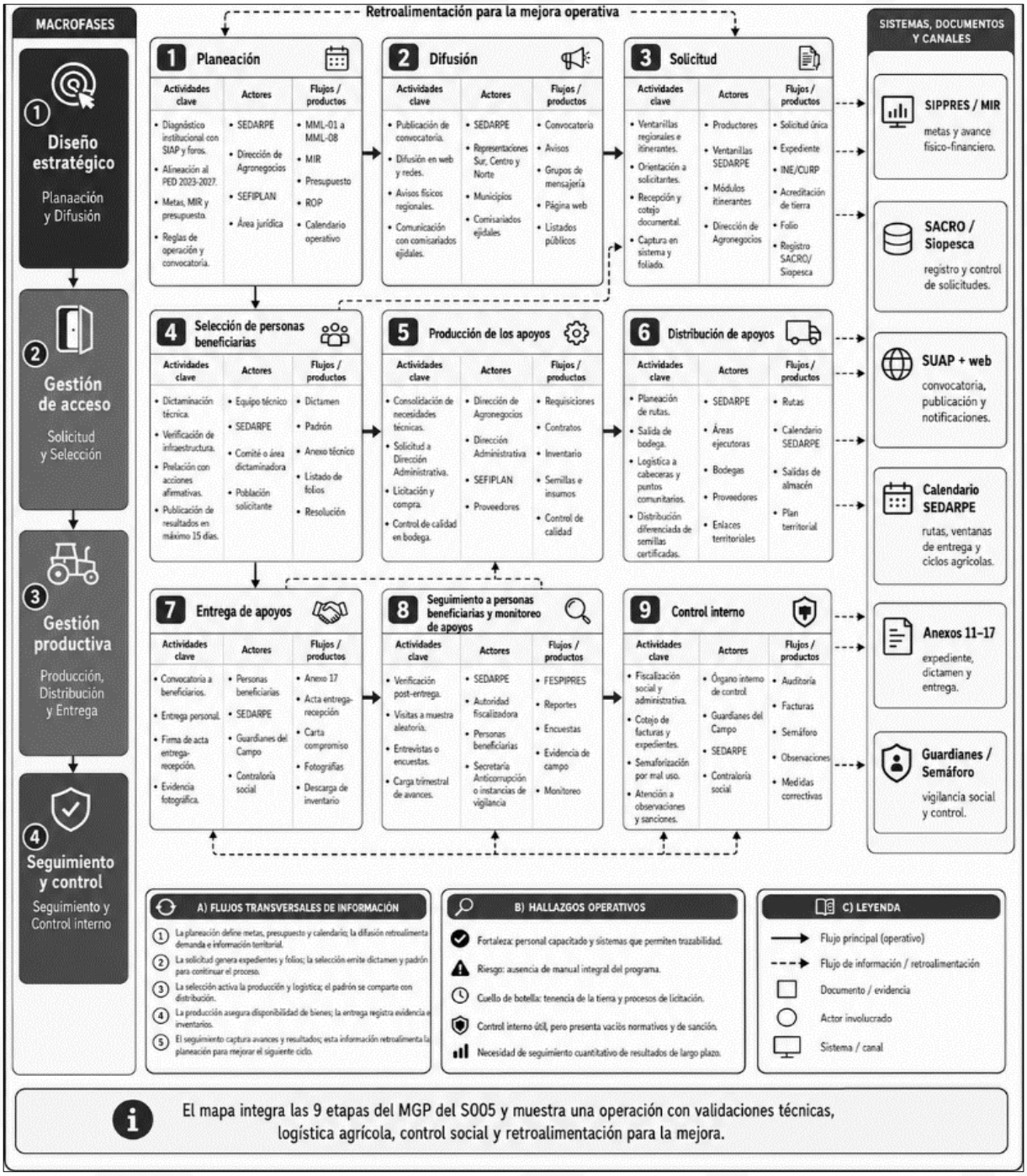
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Control interno



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Mapa de procesos del Programa S005.



Fuente: Elaboración propia.

IV. 3 Valoración Operativa

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

Descripción de Componentes e Involucrados: El Programa S005 presenta una definición clara de su arquitectura operativa en las Reglas de Operación y sus anexos, donde se identifican con precisión las unidades responsables, tales como la Subsecretaría de Agricultura y sus direcciones técnicas. La secuencia de actividades es dominada por el personal, quien demuestra un equipo técnico multidisciplinario (ingenieros, contadores, administradores) capaz de gestionar desde la dictaminación hasta la entrega territorial.

No obstante, esta estructura de actores enfrenta el reto de la desarticulación normativa interna; si bien los roles están asignados, la falta de un Manual de Organización autorizado genera que la coordinación entre las áreas operativas y la Dirección Administrativa dependa de gestiones directas y no de protocolos estandarizados. Esta situación se agrava al depender de la Secretaría de Finanzas y Planeación para la definición de marcas y tiempos de adquisición, lo cual queda fuera del control directo de la instancia ejecutora.

Consistencia con Indicadores: Se identifica una brecha técnica significativa entre la operación real y la Matriz de Indicadores para

Resultados (MIR). Mientras que los procesos institucionales están diseñados para entregar apoyos directamente a personas productoras, algunos indicadores estratégicos miden unidades de medida incongruentes, como "toneladas", lo que dificulta capturar el flujo de beneficio real hacia la población objetivo.

Asimismo, las actividades plasmadas en la MIR se limitan a establecer puntos de referencia o “hitos administrativos”, como la "publicación de convocatorias", omitiendo procesos críticos y complejos de la gestión, como la dictaminación técnica de biofábricas o la logística de distribución de semillas perecederas. Esta simplificación impide que el sistema de monitoreo funcione como una herramienta de retroalimentación efectiva para la toma de decisiones basada en resultados de impacto sectorial.

Límites de los Procesos: Los puntos de entrada y salida del Programa están nítidamente delimitados: el proceso inicia con la recepción de solicitudes en ventanilla y concluye con el acto formal de entrega-recepción del bien. Sin embargo, los puntos de articulación interna, particularmente en la etapa de **producción** (adquisición de insumos), carecen de formalización, operando bajo una "memoria institucional" que vulnera la trazabilidad del proceso ante posibles rotaciones de personal.

Esta falta de definición en las interfaces de los procesos genera incertidumbre jurídica, especialmente en el mecanismo de clasificación de personas beneficiarias que hacen mal uso de los bienes otorgados, el cual rige su exclusión sin estar contemplado en protocolos dentro de la normativa oficial. Es imperativo transitar hacia la formalización de estos

límites mediante manuales de procedimientos que otorguen certeza administrativa a cada etapa de la cadena de valor.

Insumo - Tiempo: La implementación de un Calendario representa una fortaleza sustantiva, permitiendo alinear la logística de distribución con los ciclos críticos de siembra. La planeación de las adquisiciones se realiza con una antelación de 30 a 45 días, lo que garantiza que los bienes estén disponibles en bodega para los eventos municipales.

No obstante, a pesar de esta eficiencia logística, el proceso sufre retrasos externos en la fase de planeación normativa. La validación de las Reglas de Operación requiere el consenso de cinco entes diferentes (SEFIPLAN, Bienestar, Anticorrupción, Mejora Regulatoria y Jurídico), cuyas discrepancias en visiones y formatos suelen dilatar la publicación oficial, forzando a los operadores a trabajar en jornadas extenuantes para recuperar el tiempo perdido.

Insumo - Personal: El Programa cuenta con una plantilla técnica idónea y con experiencia en campo, integrada por perfiles diversos que fortalecen la calidad de las dictaminaciones. No obstante, la suficiencia de este personal es parcial, ya que la dependencia depende de figuras auxiliares y de los "Guardianes del Campo" (estudiantes prestadores de servicio social) para cubrir la totalidad de las brigadas de entrega y seguimiento territorial.

Esta dependencia de figuras externas para funciones de fiscalización social, aunque mejora la transparencia, evidencia una estructura administrativa ajustada frente a la magnitud de la dispersión territorial. De acuerdo a la entrevista, los operadores deben realizar traslados de hasta 5 horas a municipios remotos, lo que implica una

presión física considerable que se mitiga parcialmente con la programación de pernoctas cubierta por gastos de operación.

Insumo - Financiero: El ejercicio del gasto es transparente y está sujeto a la vigilancia del Órgano Interno de Control y la Secretaría Anticorrupción, destinándose un 2% a gastos de operación que permiten el despliegue territorial. Sin embargo, el recurso financiero se califica como estructuralmente insuficiente: el techo autorizado de 45.3 millones de pesos para 2025 es incapaz de cubrir una demanda social que la dependencia estima en 200 millones de pesos, de acuerdo con la estimación de la población potencial.

Esta restricción presupuestal provoca que más del 50% de los solicitantes que cumplen con todos los requisitos técnicos queden fuera de los beneficios por falta de suficiencia, generando listas de espera que rara vez se liquidan. La brecha entre la población potencial y el presupuesto asignado limita el impacto real del Programa en la seguridad agroalimentaria del estado.

Insumo - Infraestructura: La SEDARPE dispone de una infraestructura física y tecnológica adecuada, contando con dos bodegas centrales de resguardo y una flota vehicular institucional capaz de movilizar activos en camiones de 3 y 4 toneladas hacia las cabeceras municipales. El uso de tecnología, como dispositivos móviles y Starlink para los "Guardianes del Campo", asegura la captura de evidencia en tiempo real incluso en zonas de baja conectividad.

En el ámbito digital, el Programa ha transitado hacia el sistema SACRO/SUAP, lo que permite la asignación automática de folios y la conformación de una Cédula Única de Productor. Esta modernización

tecnológica facilita el seguimiento de beneficiarios, aunque su operación plena se proyecta para el ciclo 2026, superando la etapa de registros manuales o en sistemas fragmentados anteriores.

Articulación de Productos: La cadena causal del Programa es fluida y lógica: el dictamen técnico positivo es el insumo que activa el requerimiento de compra, y este a su vez detona la programación de las rutas de distribución por municipio. Esta articulación asegura que cada fase operativa genere los entregables necesarios para la etapa subsecuente sin interrupciones críticas en la fluidez institucional.

Sin embargo, se detecta un cuello de botella en la entrega directa de insumos perecederos como las semillas certificadas. La necesidad de preservar la viabilidad biológica obliga a una coordinación directa con proveedores para evitar el almacenaje, lo cual, aunque operativo, no está formalmente normado, dependiendo nuevamente de la gestión administrativa directa entre áreas.

Sistemas de Información: El Programa cuenta con herramientas de monitoreo físico-financiero robustas como el SIPPRES y el SACRO, los cuales permiten identificar de forma automatizada y desagregada por sexo el número de personas atendidas. Estos sistemas han permitido evolucionar de una gestión documental física hacia un padrón único con mayor trazabilidad y transparencia.

No obstante, se reporta una brecha en la integración de estos sistemas para el monitoreo de impacto a largo plazo. Actualmente, la información recolectada en campo no alimenta una base de datos centralizada de rentabilidad o incremento de productividad, limitándose

a reportar la recepción física del bien y no el resultado de su aplicación en la unidad de producción.

Coordinación Institucional: La coordinación interinstitucional es uno de los pilares del programa, destacando la vinculación con la Secretaría Anticorrupción para la aplicación de encuestas de satisfacción y la supervisión de los actos de entrega. Asimismo, existe una colaboración efectiva con los 262 comisariados ejidales, quienes actúan como enlaces de difusión primarios en el territorio.

A pesar de esta solidez, la coordinación externa para la validación de las Reglas de Operación (ROP) es identificada como poco eficiente debido conforme a la multiplicidad de criterios entre las cinco dependencias validadoras. Esta desarticulación en los procesos de "Mejora Regulatoria" impacta negativamente en los tiempos de publicación, obligando a los operadores a comprimir sus fases de ejecución para cumplir con los calendarios agrícolas.

Pertinencia: El proceso operativo es altamente pertinente al contexto rural de Quintana Roo, utilizando módulos itinerantes para acercar los trámites a los productores y mitigar los altos costos de traslado. La comunicación directa vía WhatsApp con los comisariados ejidales reconoce la brecha digital en el estado (40.5% sin internet), asegurando que la información llegue a las comunidades alejadas.

Sin embargo, el análisis detecta que la pertinencia es parcial en términos de equidad. La exigencia de asistencia estrictamente personal para la toma de fotografía y la firma de actas, en horarios rígidos de 10:00 a 16:00 horas, representa una barrera para mujeres con cargas de cuidado

no remunerado. El Programa debe flexibilizar sus protocolos de entrega para ser verdaderamente inclusivo con la población femenina rural.

Importancia Estratégica: El Programa S005 tiene un valor crítico para el cumplimiento del Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027, al ser el principal instrumento para incrementar la productividad del sector primario y coadyuvar en la seguridad agroalimentaria. La entrega de activos tecnológicos y herramientas impacta directamente en la reducción de costos y en el incremento de los ingresos de los productores de baja escala.

La importancia estratégica se refuerza mediante el acompañamiento técnico y el seguimiento de uno a tres años para asegurar la consolidación de las unidades de producción. Sin embargo, la falta de indicadores de impacto sustantivo en la MIR debilita la capacidad del Programa para justificar técnicamente su valor social y económico ante instancias fiscalizadoras o para solicitar incrementos presupuestales.

Satisfacción de personas beneficiarias: El Programa cuenta con mecanismos sistemáticos de evaluación de la satisfacción a través de la Secretaría Anticorrupción, la cual aplica encuestas durante la entrega de apoyos. Los resultados de estas evaluaciones han derivado en mejoras operativas para el ciclo 2026, incluyendo la implementación de un estudio socioeconómico por productor y la adopción de encuestas propias por parte de la SEDARPE.

No obstante, estos reportes de satisfacción carecen actualmente de un análisis segmentado con enfoque de género que permita identificar sesgos diferenciados en el trato o barreras específicas de acceso para las mujeres. Resulta necesario que la información de satisfacción no se limite

a cifras globales, sino que se convierta en un insumo para corregir asimetrías de atención en territorio.

Cuellos de botella: Se identifican tres cuellos de botella críticos:

1) la insuficiencia presupuestal, que deja fuera al 80% de la población potencial a pesar de contar con dictámenes positivos;

2) la falta de manuales administrativos, que obliga a una gestión basada en la memoria institucional y coordinaciones informales; y

3) la validación centralizada de las ROP, que retrasa la operación por discrepancias entre entes gubernamentales.

Logísticamente, la dispersión territorial y la rigidez de horarios de entrega representan obstáculos para la fluidez operativa y el acceso equitativo. Estos obstáculos limitan la capacidad del Programa para transitar hacia un modelo de gestión pública orientada verdaderamente a resultados de impacto, manteniendo la operación en un enfoque inercial de entrega de bienes.

IV. 4 Grado de Consolidación Operativa del Programa

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

El Programa obtuvo **19 puntos de un máximo de 30 posibles**, por lo que el grado de consolidación se ubica en un nivel **MEDIO (63.3%)**. Este resultado refleja una gestión que, si bien posee capacidades técnicas y operativas robustas en territorio, presenta una infraestructura jurídico-administrativa incompleta que genera una dependencia excesiva de la gestión empírica y la coordinación informal entre áreas para procesos críticos como la adquisición y el seguimiento.

Respecto al criterio de **Normatividad**, la consolidación se califica como parcial (3/5). Si bien el programa cuenta con Reglas de Operación publicadas y vigentes que dan certeza al ciudadano, la institución carece de un Manual de Organización y un Manual de Procedimientos autorizados. Esta ausencia normativa obliga a los operadores a basar la ejecución en la "memoria institucional", lo que vulnera la trazabilidad de los procesos y aumenta la vulnerabilidad administrativa ante posibles rotaciones de personal.

En relación con el **conocimiento del Programa**, el elemento alcanza un nivel alto (5/5). El personal operativo demuestra un dominio integral y sólido de la mecánica operativa, respetando escrupulosamente los plazos del Calendario SEDARPE y demostrando pericia en el uso de los sistemas tecnológicos institucionales para el registro de solicitudes y la

carga de evidencias. Este capital humano es la principal fortaleza que sostiene la operatividad ante los vacíos normativos antes mencionados.

Para el elemento de **estandarización operativa**, se registra un nivel parcial (3/5). Existe una estructura homogénea y eficiente para las fases de recepción de solicitudes y actos de entrega-recepción; sin embargo, los flujos internos de adquisición de apoyos y la validación de las ROP carecen de protocolos estandarizados. Al depender de gestiones externas ante la SEFIPLAN, el proceso pierde fluidez y queda sujeto a visiones y formatos discrepantes entre entes públicos.

En el cuarto criterio correspondiente al **monitoreo**, la valoración es parcial (3/5). El programa cuenta con el sistema SIPPRES para el reporte físico-financiero y ha transitado hacia el sistema SACRO/SUAP para el control de beneficiarios en tiempo real. No obstante, durante el ciclo 2025 la trazabilidad fue limitada, operando principalmente como un registro interno que aún no logra alimentar una base de datos centralizada para la toma de decisiones basada en el impacto de largo plazo de los apoyos.

Sobre los mecanismos formales de **mejora continua**, el programa muestra un desempeño alto (4/5). La intervención ha demostrado capacidad de evolución operativa, transitando de una gestión física en 2025 a una digital integral para 2026. Asimismo, la vinculación con la Secretaría Anticorrupción para aplicar encuestas de satisfacción y la supervisión de los actos de entrega permite detectar fallas e implementar correcciones de manera oportuna.

Finalmente, sobre **los medios de verificación de los indicadores que integran la MIR**, se identifica un nivel de madurez bajo (2/5). Se detectan brechas técnicas críticas donde los medios de verificación no coinciden plenamente con la unidad de medida del indicador (ej. medir

"toneladas" en lugar de "personas atendidas"), lo que impide que la evidencia documental sea idónea para auditar el cumplimiento del propósito estratégico del programa. Es imperativo rediseñar estas fichas técnicas para que la medición refleje fielmente el beneficio directo al productor.

IV. 5 Síntesis del análisis de procesos

El análisis integral de procesos del Programa S005 revela una gestión operativa con una capacidad técnica adecuada por parte de sus operadores, quienes demuestran un dominio exhaustivo de los ciclos agrícolas y de la mecánica territorial.

No obstante, la institucionalización de los procesos enfrenta un vacío normativo crítico debido a la inexistencia de Manuales de Organización y de Procedimientos. Esta carencia genera una dependencia de la "memoria institucional" y de coordinaciones informales entre áreas, especialmente en el subproceso de adquisición de insumos y seguimiento, el cual depende de gestiones externas ante la Secretaría de Finanzas y Planación sin protocolos estandarizados. Dicha desarticulación normativa representa un riesgo para la continuidad operativa y la certeza jurídico-administrativa de la dependencia.

En materia de monitoreo y evaluación, se detecta una brecha técnica en el diseño de los indicadores de la MIR., los cuales no capturan el flujo de beneficio real hacia las personas productoras ni el impacto de los activos entregados en la productividad de las unidades de producción. A esto se suma la presión presupuestal estructural, donde el techo financiero es de 45.3 mdp para 2025, cuando más del 80% de la población potencial queda fuera de los beneficios del programa.

Respecto al control interno, el Programa ha integrado mecanismos de fiscalización social como los "Guardianes del Campo", logrando una mayor transparencia en los actos de entrega. Sin embargo, el mecanismo de clasificación utilizado para sancionar el mal uso de los apoyos carece

de un fundamento legal explícito en las Reglas de Operación vigentes. Al operar bajo protocolos internos no publicados, la exclusión de beneficiarios del padrón por irregularidades presenta un riesgo de indefensión jurídica que debe ser solventado normativamente.

Finalmente, los mecanismos de seguimiento se basan en acercamiento personal con personas beneficiarias y comisariados ejidales, mientras que la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno realiza encuestas de seguimiento. La principal oportunidad que se encuentra aquí es diseñar esquemas de seguimiento, tales como encuestas, que permitan al personal operador del Programa identificar no solo la satisfacción de las personas beneficiarias con la entrega de bienes e insumos, sino en la incorporación de técnicas que refuercen la productividad y la innovación agrícola.

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.

Recomendación 1: Diseñar y validar ante las instancias normativas el Manual de Organización y el Manual de Procedimientos para dotar de certeza jurídica a la operación institucional.

Recomendación 2: Rediseñar indicadores de la MIR. Ajustar las fichas técnicas para que los indicadores midan el beneficio directo a los productores y el incremento en sus rendimientos.

Recomendación 3: Diseñar un protocolo de clasificación de personas beneficiarias. Integrar los protocolos de sanción y exclusión que describan los mecanismos que utiliza la SEDARPE por mal uso de los apoyos.

Recomendación 4: Sustentar la ampliación presupuestal. Elaborar un diagnóstico técnico de la demanda no atendida para justificar ante SEFIPLAN el incremento del techo financiero basado en la población potencial identificada.

Recomendación 5: Flexibilizar requisitos para mujeres. Incorporar en las ROP criterios de validación documental alternativa para la tenencia de la tierra en casos de productoras sin títulos de propiedad formal.

Recomendación 6: Implementar un manual de control de inventarios. Formalizar los procedimientos de recepción y salida de bodega para asegurar el cotejo técnico de los insumos contra los contratos de adquisición.

Recomendación 7: Establecer periodos de prevención documental. Normar un plazo formal de subsanación de requisitos en ventanilla para reducir la incertidumbre del solicitante durante la etapa de registro.

Recomendación 8: Adaptar la logística de entrega con enfoque de género. Implementar horarios extendidos o esquemas de proximidad que consideren las cargas de cuidados de las beneficiarias atendidas.

Recomendación 9: Sistematizar los informes de seguimiento. Crear una base de datos cualitativa y cuantitativa de los resultados de las visitas de campo para generar estadísticas reales de impacto sectorial.

Recomendación 10: Fortalecer estudios de seguimiento. Diseñar encuestas que permitan medir la satisfacción y la adquisición de habilidades para aumentar la productividad y la innovación agrícola.

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 las brechas de acceso y barreras estructurales entre mujeres y hombres, con el fin de emitir recomendaciones técnicas viables que promuevan la igualdad de oportunidades.

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**, la institución utiliza estadísticas institucionales y diagnósticos que incorporan una distinción por sexo, reconociendo que menos del 10% de las mujeres en el estado se dedican a actividades agrícolas. Además, en las entrevistas se pudo constatar que

el personal operativo identifica el paternalismo cultural como un obstáculo persistente que limita el desarrollo independiente de la mujer en el campo, lo cual sustenta la necesidad de diseñar intervenciones con perspectiva de equidad.

Una de las barreras estructurales más críticas identificadas en el diagnóstico sectorial es la marcada disparidad en la tenencia de la tierra, donde se estima que solo el 13% de las personas que poseen superficies agrícolas son mujeres. Esta condición representa un cuello de botella normativo, ya que las Reglas de Operación (ROP) exigen acreditar legalmente la propiedad o posesión del suelo para acceder a la mayoría de las modalidades de apoyo.

La fase de **difusión** presenta un cumplimiento parcial en materia de género debido a la dependencia de canales tradicionales como las presidencias de los comisariados ejidales. De los 262 núcleos agrarios en el estado, únicamente 14 cuentan con una mujer en la presidencia, lo cual puede restringir el flujo de información técnica hacia las productoras que no forman parte de estas estructuras de liderazgo masculino.

Como recomendación técnica para la difusión, resulta indispensable diversificar los medios de comunicación comunitaria fuera de los liderazgos agrarios tradicionales para establecer contacto directo con las productoras. Se propone el fortalecimiento de la vinculación con las Unidades municipales y el uso de brigadas itinerantes para asegurar que las convocatorias lleguen efectivamente a mujeres en zonas de alta marginación y baja conectividad.

Durante el proceso de **solicitud**, la acreditación de la tenencia de la tierra persiste como la principal barrera de entrada, obligando a muchas

mujeres a depender de que sus cónyuges les cedan superficies o tramitar constancias de posesión ante el comisariado. La institución ha implementado medidas de flexibilización parcial en los requisitos documentales, permitiendo la validación de comprobantes de domicilio que no estén a nombre de la solicitante siempre que la dirección coincida con su identificación oficial.

La etapa de **selección de personas beneficiarias** destaca como la más robusta en materia de igualdad, al integrar acciones afirmativas explícitas en la normativa vigente. El Artículo 21 de las ROP establece que las mujeres y los jóvenes poseen prioridad preferente en el orden de prelación, lo cual ha impulsado un incremento significativo en su participación, pasando de un 10% al inicio de la administración a un rango de entre 30% y 40% en el ciclo actual.

En la fase de producción de los apoyos, se identifica una ausencia de enfoque diferenciado, dado que los insumos y herramientas se adquieren de forma estandarizada sin considerar especificaciones técnicas por género. Una recomendación viable consiste en realizar estudios de ergonomía para determinar si herramientas motorizadas, como las desmalezadoras, requieren adaptaciones que faciliten su operación segura por parte de las mujeres rurales.

Las etapas de **distribución** y **entrega**, muestra barreras logísticas relacionadas con las cargas de cuidados y la rigidez de los horarios de atención, establecidos generalmente entre las 10:00 y las 16:00 horas. Esta ventana operativa, sumada a la exigencia de asistencia personal para la firma de actas y toma de evidencia fotográfica, puede dificultar la asistencia de beneficiarias que deben conciliar sus labores productivas con el trabajo doméstico no remunerado.

Respecto al control interno, la Secretaría de Anticorrupción y Buen Gobierno aplica instrumentos de evaluación, pero no se reporta de forma sistemática un análisis segmentado de la satisfacción con enfoque de género. Resulta necesario generar reportes semestrales comparativos entre hombres y mujeres para identificar posibles sesgos en el trato ciudadano o dificultades específicas que afecten de manera diferenciada a la población femenina.

La etapa de seguimiento y monitoreo detecta casos de éxito cualitativos a través de entrevistas en campo, pero carece de una base de datos institucional que documente sistemáticamente el impacto del Programa en el empoderamiento económico femenino. La integración de indicadores de impacto cualitativo permitiría medir la evolución de la autonomía económica de las beneficiarias tras la entrega de los activos productivos.

Por último, la oportunidad estratégica de mejora reside en la MIR, la cual debe transitar de indicadores inerciales de cobertura hacia indicadores de resultados sustantivos. Se recomienda diseñar métricas que evalúen cómo la entrega de insumos tecnológicos y herramientas contribuye efectivamente a cerrar la brecha de productividad y rentabilidad entre las unidades de producción lideradas por mujeres frente a las de sus pares masculinos.

V. 1 Grado de Transversalización de la Perspectiva de Género

En consecuencia, se incorpora un análisis de **transversalización de la perspectiva de género** en la operación del Programa, el cual se examina a través de la presencia y cumplimiento de **cuatro dimensiones** institucionales (anexo cinco). Estos elementos evaluados son: el **diagnóstico con enfoque de género**, la infraestructura de un **padrón desagregado** por sexo, la existencia de **acciones afirmativas** y el diseño de los **indicadores de la MIR**[2].

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.

[2] 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).

Considerando los Anexos 4 y 5, el programa S005 demuestra un Alto Grado de Transversalización (87.5%), destacando por la inclusión de acciones afirmativas en sus Reglas de Operación y la capacidad tecnológica para generar un padrón desagregado por sexo.

Asimismo, se identificó que el personal operativo posee un conocimiento profundo de las brechas culturales que limitan a las mujeres en el sector agrícola, lo cual fundamenta el diseño de la intervención. La principal área de oportunidad radica en el fortalecimiento del sistema de indicadores, transitando del simple reporte de cifras desagregadas hacia métricas de impacto que evalúen la reducción efectiva de las desigualdades de género en el campo quintanarroense.

V.2 Síntesis del análisis de género

El Programa S005 “Impulso a la innovación agrícola” presenta una madurez sólida en materia de género al integrar diagnósticos que reconocen barreras estructurales históricas en el sector agropecuario de Quintana Roo.

La institución identifica que la participación de las mujeres en actividades agrícolas es muy poca y que existen factores culturales, como el paternalismo, que limitan su desarrollo independiente. Una de las brechas más críticas detectadas es la disparidad en la tenencia de la tierra, ya que solo el 13% de las mujeres poseen títulos de propiedad, lo que condiciona su acceso a los apoyos al no poder cumplir con los requisitos de acreditación jurídica del suelo.

Se reconocen algunos avances significativos mediante la implementación de acciones afirmativas explícitas en las Reglas de Operación. Los criterios de prelación establecidos en el Artículo 21 otorgan prioridad preferente a las mujeres y jóvenes sobre el orden cronológico general, lo cual ha impulsado un incremento en la participación femenina del 10% al inicio de la administración a un rango actual de entre el 30% y 40%, reportada por las personas operadoras del programa en la Entrevista. Esta voluntad política se ve respaldada por el Artículo 54 de la normativa, el cual garantiza el acceso a los beneficios en igualdad de condiciones.

A pesar de los avances normativos, persisten barreras operativas en la fase de difusión, el cual depende en gran medida de las presidencias de los comisariados ejidales. De los 265 núcleos agrarios en el estado, únicamente 14 cuentan con una mujer en la presidencia, lo que genera

un riesgo de exclusión informativa para las productoras que no están insertas en estas estructuras tradicionales de liderazgo masculino.

Esta situación se complementa con limitaciones en la distribución y entrega, donde la rigidez de los horarios (10:00 a 16:00 horas) y la exigencia de asistencia personal pueden entrar en conflicto con las cargas de cuidados y labores domésticas no remuneradas de las beneficiarias. Para el ciclo operativo 2026, la secretaría ha determinado que la entrega sea estrictamente personal para garantizar la trazabilidad mediante la firma del Acta Entrega-Recepción (Anexo 17) y la toma de evidencia fotográfica obligatoria de la persona beneficiaria junto al apoyo recibido. Si bien esta medida busca erradicar irregularidades y asegurar el contacto directo con el titular, elimina la posibilidad de utilizar cartas poder para terceros, lo que impone una barrera de tiempo crítica para las mujeres rurales que asumen la mayoría de las responsabilidades familiares.

El análisis operativo identifica que la dispersión territorial agrava esta problemática, ya que el traslado a puntos de convergencia o cabeceras municipales puede implicar trayectos de hasta cinco horas en municipios con baja conectividad como Lázaro Cárdenas. Esta inversión sustantiva de tiempo, sumada a la ventana operativa matutina, genera un costo de oportunidad elevado para las productoras, quienes a menudo enfrentan obstáculos adicionales como la brecha en la tenencia de la tierra (solo el 13% posee títulos propios) y el paternalismo cultural que limita su desarrollo independiente en el campo. Asimismo, la entrega de apoyos estandarizados sin especificaciones técnicas diferenciadas por género, como desmalezadoras que no consideran criterios ergonómicos femeninos, evidencia que la logística actual prioriza la eficiencia administrativa sobre las necesidades físicas y sociales de las beneficiarias.

Para fortalecer la igualdad sustantiva, resulta imperativo que la institución implemente protocolos de entrega flexibles que incluyan horarios extendidos o esquemas de proximidad itinerante más cercanos a las comunidades de origen. Sin estas adaptaciones, la operación logística del Programa corre el riesgo de mantener barreras estructurales que limitan el impacto de las acciones afirmativas en el empoderamiento económico de las mujeres rurales quintanarroenses.

En el ámbito tecnológico y de monitoreo, el Programa cuenta con una infraestructura de información capaz de generar padrones desagregados por sexo. El uso de los sistemas SACRO y SIPPRES permite reportar con precisión el número de hombres y mujeres atendidos en cada componente, como se observa en los reportes FESIPPRES-02. No obstante, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) aún carece de métricas de impacto que evalúen la reducción efectiva de las brechas de desigualdad, limitándose actualmente al reporte inercial de cifras de cobertura.

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:

Recomendación 1: Formalizar los diagnósticos con enfoque de género para asegurar que el análisis de brechas sea un estándar institucional y no dependa del operador en turno.

Recomendación 2: Diversificar los canales de difusión comunitaria mediante la vinculación con las Autoridades municipales y brigadas itinerantes para contactar directamente a las productoras fuera de las estructuras ejidales masculinas.

Recomendación 3: Flexibilizar la acreditación de la tenencia de la tierra para mujeres, permitiendo el uso de constancias de posesión o documentos que comprueben el uso del suelo cuando no se cuente con títulos de propiedad formal a su nombre.

Recomendación 4: Implementar protocolos de entrega con horarios extendidos o servicios de apoyo temporal que faciliten la asistencia de mujeres con responsabilidades de cuidados de niñas, niños o personas adultas mayores.

Recomendación 5: Realizar seguimiento especializado para identificar necesidades de mejora en insumos o kits para mujeres.

Recomendación 6: Transitar hacia indicadores de impacto en la MIR que midan cómo los insumos y la tecnificación contribuyen a cerrar la brecha de productividad y autonomía económica entre productoras y productores.

Recomendación 7: Generar reportes semestrales segmentados de satisfacción ciudadana que comparen la percepción de hombres y mujeres para identificar y corregir posibles sesgos en la atención en ventanillas o eventos de entrega.

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

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

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

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

Cuadro 3: Recomendaciones.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
Vacío normativo interno: La institución carece de un Manual de Organización y un Manual de Procedimientos autorizados y vigentes.	**Institucionalización normativa:** Diseñar y validar formalmente los manuales administrativos ante las instancias correspondientes para dotar de certeza jurídica a la operación.	Normativo	Alta	Subsecretaría de Agricultura / Dirección Administrativa	Garantiza que los criterios de atención sean normativos y no dependan de criterios individuales.

Deficiencia en la medición estratégica: El indicador de Propósito usa métricas macroeconómicas ajenas al control directo del programa.	**Rediseño de indicadores en la MIR:** Sustituir la tasa de variación externa por indicadores que midan el beneficio directo en los rendimientos y la productividad de los beneficiarios.	Metodológico	Alta	Dirección de Planeación y Estadística / Direcciones Ejecutoras	Permite identificar cambios reales en la productividad y autonomía económica de las mujeres atendidas.
Insuficiencia presupuestal crítica: Existe una brecha significativa entre la demanda social y el techo financiero autorizado (45.3 mdp).	**Ampliación presupuestal sustentada:** Elaborar un diagnóstico técnico de la demanda no atendida para justificar ante SEFIPLAN la necesidad de incrementar recursos basado en la población potencial real.	Operativo	Media	Subsecretaría de Agricultura	Permitiría ampliar la cobertura hacia mujeres productoras que actualmente quedan en orden de prelación sin apoyo.
Riesgo jurídico en sanciones: El mecanismo para excluir beneficiarios por mal uso de los apoyos opera mediante flujogramas internos sin fundamento legal detallado en las ROP.	**Fortalecer certeza jurídica en sanciones:** Integrar formalmente en las ROP el protocolo de clasificación y sanción, detallando criterios de exclusión y medios de defensa para evitar indefensión jurídica.	Normativo	Media	Dirección Jurídica / Direcciones Ejecutoras	Asegura que las sanciones se apliquen con transparencia y sin sesgos de género.
Inconsistencia en unidades de medida: Se detectaron indicadores que mezclan "toneladas" con "personas" en su metodología de cálculo (C03).	**Ajuste técnico de fichas MIR:** Revisar y corregir la congruencia aritmética entre el nombre del indicador, el método de cálculo y la unidad de medida oficial.	Metodológico	Alta	Dirección de Planeación y Estadística	Mejora la trazabilidad de los beneficios entregados diferenciadamente a hombres y mujeres.

Ausencia de estadísticas de impacto: El seguimiento post-entrega es informal y no sistematiza el incremento real en la productividad.	**Sistematización de informes de campo:** Crear una base de datos de monitoreo productivo y diseñar encuestas de satisfacción estandarizadas para generar evidencia objetiva.	Operativo	Media	Direcciones Ejecutoras	Generar reportes segmentados por sexo para identificar y corregir sesgos en la atención o resultados.
Barreras de acceso para mujeres rurales: La exigencia de títulos de propiedad formal limita la participación de productoras sin titularidad legal de la tierra.	**Flexibilización de requisitos para mujeres:** Incorporar criterios de validación alternativa para la tenencia de la tierra, como constancias de autoridades locales, para facilitar el acceso.	Normativo	Alta	Subsecretaría de Agricultura / Dirección Jurídica	**Contribución directa:** Reduce la brecha de acceso derivada de la histórica desigualdad en la propiedad de la tierra.
Retrasos en la validación de ROP: La revisión por parte de cinco entes externos genera cuellos de botella que comprimen los tiempos de ejecución agrícola.	**Optimización de flujos de validación:** Establecer un calendario de coordinación interinstitucional que sincronice los tiempos administrativos con los ciclos biológicos de siembra.	Operativo	Alta	SEDARPE / SEFIPLAN	Evita jornadas extenuantes para el personal y garantiza la entrega oportuna de insumos para ambos sexos.

Fuente: Elaboración propia.

La **institucionalización normativa** posee una alta relevancia para eliminar la dependencia actual de la "memoria institucional" y mitigar riesgos de discrecionalidad operativa. Su implementación es viable dado que el personal operativo ya domina la secuencia de actividades y los ciclos agrícolas, requiriendo únicamente la formalización documental ante las instancias normativas. La directriz es clara al exigir el diseño y

validación del Manual de Organización y el de Procedimientos, resultando pertinente para dotar de certeza jurídica a la unidad responsable ante entes fiscalizadores. El enfoque a resultados garantiza procesos estandarizados y auditables, mientras que en género asegura que los criterios de atención sean normativos, transparentes e iguales para todas las personas solicitantes.

El **diseño de un indicador específico para nivel propósito** posee una alta relevancia para sustituir la medición actual basada en el ITAEE estatal, la cual dificulta atribuir resultados directos a la intervención. Su implementación es viable al existir una base de datos institucional y el sistema SACRO que permiten registrar incrementos de producción captados en las visitas de campo. La directriz es clara al exigir una métrica centrada en los ingresos o producción de las personas beneficiarias, resultando pertinente para alinear el monitoreo con la definición de la problemática rural del bajo rendimiento. El enfoque a resultados dota a la dependencia de información útil para la toma de decisiones presupuestales, mientras que en género permite identificar cambios reales en la productividad de las mujeres atendidas.

De igual forma, el **rediseño de los indicadores de nivel actividad** es relevante para dejar de replicar las métricas de los componentes y permitir un seguimiento puntual de los subprocesos de gestión como la dictaminación técnica. Su ejecución es viable al aprovechar los registros administrativos internos y los expedientes digitales generados durante la operación normal del programa. La propuesta es clara al orientar la medición hacia la eficiencia en la integración de expedientes y los tiempos logísticos, siendo pertinente para identificar cuellos de botella administrativos y normativos. El enfoque a resultados asegura la

generación de información de valor marginal para la cadena de mando, optimizando los tiempos institucionales sin duplicar esfuerzos de monitoreo.

La **ampliación presupuestal sustentada** es relevante para cerrar la brecha entre la demanda social (estimada en 200 mdp) y el techo financiero autorizado de 45.3 mdp. Es viable mediante la elaboración de un diagnóstico técnico que documente fehacientemente la población potencial no atendida para gestionar recursos adicionales ante SEFIPLAN. La directriz es clara al solicitar una justificación basada en la demanda real, siendo pertinente para incrementar la cobertura del programa. El enfoque a resultados permite que las metas administrativas converjan con la necesidad social detectada, mientras que en género facilitaría la atención de productoras vulnerables que actualmente cuentan con dictamen positivo pero quedan excluidas por falta de suficiencia.

La integración de un protocolo formal para **fortalecer la certeza jurídica en sanciones** es relevante para transitar de flujogramas internos a normatividad vinculante en las ROP, evitando riesgos de indefensión jurídica. Su implementación es viable al formalizar criterios de exclusión y medios de defensa ya conocidos empíricamente por el área jurídica. La propuesta es clara al detallar los mecanismos de clasificación y sanción por mal uso de apoyos. El enfoque a resultados asegura una administración del padrón transparente y auditable, mientras que en género garantiza que las sanciones se apliquen con criterios objetivos, sin sesgos ni discriminación hacia las beneficiarias.

Por su parte, corregir las **inconsistencias aritméticas** es altamente relevante para eliminar la mezcla de unidades como "toneladas" y "personas" que fragmenta el monitoreo. Es viable mediante la revisión técnica de las fichas de indicadores. La directriz es clara al exigir congruencia entre el nombre, método de cálculo y unidad de medida. El enfoque a resultados mejora la trazabilidad de los bienes entregados, y en género permite generar estadísticas precisas y comparables sobre el flujo de beneficio real que llega a hombres y mujeres de forma diferenciada.

Asimismo, la **sistematización de informes de seguimiento y monitoreo productivo** posee relevancia para transitar de un modelo de entrega de bienes a uno de evaluación de impacto en la rentabilidad agrícola. Su implementación es viable al utilizar las brigadas existentes y el apoyo de los "Guardianes del Campo" para alimentar una base de datos centralizada de rendimientos. La directriz es clara al requerir el diseño de encuestas estandarizadas y estadísticas cuantitativas post-entrega, resultando pertinente para generar evidencia técnica que justifique ampliaciones presupuestales ante SEFIPLAN. El enfoque a resultados permite medir la efectividad real de los insumos en el campo, mientras que en género visibiliza el incremento en la autonomía económica de las beneficiarias.

Respecto a la recomendación en materia de género, la **flexibilización de requisitos de tenencia de la tierra para mujeres** es relevante para mitigar la barrera histórica de propiedad legal que afecta al sector (donde solo el 13% de las mujeres son titulares). Su ejecución es viable mediante una modificación en las Reglas de Operación que incorpore criterios de validación alternativa como constancias de autoridades locales o ejidales. La propuesta es clara al exigir el

reconocimiento de la posesión o uso de suelo como documento elegible, siendo pertinente para adaptar la política pública a la realidad socioeconómica de la mujer rural. El enfoque a resultados incrementa la participación efectiva de las productoras en el programa, contribuyendo directamente a cerrar la brecha de acceso a activos productivos por razones de género.

Finalmente, la **optimización de flujos de validación (Calendario interinstitucional),** mediante el establecimiento de una coordinación formal es relevante para evitar retrasos que desfasan los calendarios administrativos de los agrícolas. Es viable mediante un acuerdo con las cinco dependencias validadoras para sincronizar tiempos de revisión. La propuesta es clara al proponer un calendario interinstitucional de validación y licitación. El enfoque a resultados asegura la entrega oportuna de insumos antes de los ciclos de siembra, y en género evita jornadas laborales extenuantes para el personal y reduce los costos de oportunidad para las mujeres que deben conciliar la recepción de apoyos con cargas de cuidado.

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 S005**, cuyos resultados consolidados se desglosan en el cuadro cuatro. 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 y geográficos de la población atendida.

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

Cuadro 4. Matriz de análisis FODA.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Fortaleza	**Capacidad técnica del personal**	Personal operativo técnico con dominio exhaustivo de las ROP y de los ciclos agrícolas.	Asegura la correcta dictaminación técnica y una movilización logística simultánea en territorio.	El personal identifica barreras culturales que limitan el desarrollo independiente de la mujer.
Fortaleza	**Esquema de contraloría social**	Participación de los "Guardianes del Campo" como visores ciudadanos en las jornadas de entrega.	Incrementa la transparencia y vigilancia del uso de recursos, fortaleciendo la rendición de cuentas.	Garantiza que los apoyos lleguen de forma personalísima y transparente a ambos sexos.
Oportunidad	**Modernización tecnológica integral**	Transición hacia el sistema informático SACRO/SUAP proyectada para el ciclo 2026.	Permitirá automatizar la dictaminación de solicitudes, notificaciones y control de duplicidad.	Facilita la generación de padrones desagregados por sexo de forma automatizada.
Oportunidad	**Sistematización del seguimiento**	Diseño de encuestas de satisfacción y bases de datos de monitoreo productivo post-entrega.	Genera evidencia técnica objetiva para justificar ampliaciones presupuestales ante SEFIPLAN.	Permite medir el impacto real de los insumos en el incremento de la autonomía económica femenina.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Debilidad	**Vacío normativo-administrativo**	Inexistencia de Manuales de Organización y Procedimientos autorizados y vigentes.	La gestión depende de la "memoria institucional", generando vulnerabilidad ante la rotación de personal.	Riesgo de inconsistencias en la aplicación de criterios de atención para las solicitantes.
Debilidad	**Medición estratégica deficiente**	La MIR utiliza indicadores macroeconómicos y duplica métricas en niveles de gestión.	Dificulta la atribución de resultados directos a la intervención y el monitoreo de la eficiencia operativa.	Impide rastrear el flujo de beneficio real y el cambio en la productividad de las mujeres atendidas.
Amenaza	**Brecha de suficiencia financiera**	Demanda social estimada en 200 mdp frente a un presupuesto autorizado de 45.3 mdp.	Exclusión sistemática de más del 50-80% de los solicitantes que cuentan con dictamen positivo.	Profundiza la barrera de acceso para productoras vulnerables que carecen de titularidad de tierra.
Amenaza	**Cuellos de botella regulatorios**	Validación centralizada de las ROP por cinco entes que retrasa su publicación oficial.	Desacoplamiento administrativo que comprime los tiempos de ejecución frente a los ciclos de siembra.	La rigidez en horarios y protocolos de entrega afecta a mujeres con cargas de cuidado no remunerado.

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Conclusiones

La operación del **Programa S005 – Impulso a la Innovación Agrícola** muestra una eficacia logística sustentada en un cumplimiento del 95% en la oportunidad de las entregas de bienes. No obstante, la suficiencia presupuestal se identifica como limitada al existir una brecha financiera entre la demanda social captada por la población potencial y el techo autorizado, lo cual excluye a una porción de los solicitantes con dictamen técnico positivo.

Cabe destacar que los procesos guardan una pertinencia con el contexto rural mediante el uso de módulos itinerantes y canales de comunicación establecidos que mitigan la brecha digital en el territorio. Sin embargo, la contribución al logro de los objetivos estratégicos se ve restringida por una definición de propósito centrada en el acceso a los activos y no en el incremento de los rendimientos agrícolas de la población o en el impulso a la innovación agrícola.

La capacidad técnica del personal operativo y la implementación del esquema de contraloría social constituyen las principales **fortalezas** institucionales detectadas. En contraste, el vacío normativo administrativo derivado de la carencia de manuales de organización y procedimientos vigentes representa una debilidad estructural que obliga a una gestión basada en la memoria institucional. Los procesos mejor consolidados corresponden a las fases de **distribución y entrega**, las cuales operan mediante un calendario que sincroniza la administración con los ciclos biológicos de siembra. Por el contrario, el diseño de la **Matriz de Indicadores para Resultados** presenta deficiencias técnicas al utilizar métricas macroeconómicas ajenas al control directo de la dependencia.

Por otro lado, representa una prioridad de mejora el **rediseño de indicadores** de nivel propósito para sustituir las variables externas por métricas que capturen el beneficio en la productividad de las personas beneficiarias. Asimismo, la **modernización tecnológica** a través de la consolidación del sistema SACRO permitirá automatizar la dictaminación y eliminar riesgos de duplicidad en el padrón único. Finalmente, la gestión de una **ampliación presupuestal** fundamentada en el diagnóstico de la demanda no atendida resulta necesaria para incrementar la cobertura del programa hacia la población potencial.

La intervención registra un grado de transversalización de la perspectiva de género del 87.5% conforme la metodología de esta evaluación, impulsado por acciones afirmativas de prelación en la normativa. No obstante, persisten asimetrías en la fase de difusión territorial debido a la dependencia de estructuras ejidales con baja representación femenina en sus presidencias.

Por último, cabe decir que se identificaron barreras de acceso vinculadas a la exigencia de titularidad legal de la tierra, condición que solo cumple 13 de cada 100 mujeres en el sector, así como la rigidez en los horarios de atención y la obligatoriedad de asistencia personal imponen costos de oportunidad para las productoras con cargas de trabajo doméstico no remunerado, lo cual representan áreas de oportunidad para la mejora del Programa.

Ficha técnica

Cuadro 5. Ficha técnica de la evaluación.

Concepto	Información
Nombre del despacho evaluador/persona física	Evaluare Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V.
Nombre de la persona coordinadora de la evaluación (despacho evaluador/persona física)	Eder Jesús Noda Ramírez
Nombres de las principales personas colaboradoras (despacho evaluador/persona física)	José Luis Villalpando Ortega María del Coral Reyes Ronquillo José Carlos Meléndez Torres
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca
Nombre de la persona titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Jorge Carlos Aguilar Osorio
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

Evaluare Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V. (2026). *Entrevista semiestructurada al personal operativo y responsables del Programa S005 - Impulso a la Innovación Agrícola*. Trabajo de campo para la Evaluación de Procesos.

Gobierno del Estado de Quintana Roo. (2022). *Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.

Gobierno del Estado de Quintana Roo. (2025). *Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Impulso a la Innovación Agrícola para el Ejercicio Fiscal 2025*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2025). *Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAEE). Tabulados de Actividades Primarias*.

Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). (2025). *Cédulas de Avance de Metas Físicas y Financieras del Programa S005 (Primer, Segundo, Tercer y Cuarto Trimestre)*. Dirección de Planeación y Estadística.

Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). (2025). *Diagnóstico del Programa Presupuestario S005 - Impulso a la Innovación Agrícola (Metodología de Marco Lógico MML-01)*.

Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). (2025). *Fichas Técnicas de Indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa S005*.

Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). (2025). *Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa S005*. Sistema SIPPRES.

Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE). (2025). *Padrón de Personas Beneficiarias del Ejercicio 2025. Modalidades de Insumos, Equipo y Semillas*.

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP). (2025). *Estadísticas de Producción Agrícola y Rendimientos en el Estado de Quintana Roo*.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos

Etapa del MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
1. Planeación	**1.1 Diagnóstico Institucional**	Identificación del problema público (baja producción) mediante foros de consulta con organizaciones y consulta estadística de años anteriores y datos del SIAP.	Sí. Formatos MML-01 (Diagnóstico) y MML-08 (Reporte de Integración).
	1.2 Alineación Normativa	Actualización anual de las Reglas de Operación (ROP) con Vinculación estratégica al Eje 3 del PED 2023-2027.	Sí. ROP S005 publicadas en el Periódico Oficial del Estado.
	1.3 Programación de Metas y Presupuesto	Cuantificación de población potencial y objetivo y ajuste de metas físicas al techo financiero autorizado de 45.3 mdp.	Sí. Formatos FESIPPRES-02 y MML-03.
	1.4 Diseño del Sistema de Monitoreo	Definición de Indicadores en la Matriz de Indicadores para Resultados y carga de la estructura programática en el sistema SIPPRES.	Sí. Fichas Técnicas de Indicadores MIR.
	1.5 Diseño Técnico de Reglas de Operación y Convocatorias	Elaboración de Reglas de Operación, Convocatorias y términos de referencia técnicos por componente con uso de formatos prediseñados por el área jurídica.	Parcial. Proceso operativo interno no normado en un Manual de Procedimientos vigente.
2. Difusión	**2.1 Difusión Digital y Tecnológica**	Publicación de la convocatoria en el sitio web oficial y redes sociales. Uso del sistema SUAP/Sacro para notificaciones electrónicas.	Sí. ROP y Convocatorias publicadas.
	2.2 Despliegue Territorial	Colocación de avisos físicos en las representaciones Sur, Centro y Norte.	Parcial. ROP Artículo 33, Fracción I.
		Difusión de listados de folios beneficiarios para consulta ciudadana en la web.	Sí. ROP Artículo 39.

Etapa del MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
		Notificación de estatus vía WhatsApp.	
	2.3 Vinculación con Ayuntamientos y Comisariados	Comunicación directa con 262 comisariados vía WhatsApp.	Parcial. Entrevista a operadores. Basado en gestión directa de la Dirección de Agronegocios.
3. Solicitud	**3.1 Apertura de Ventanillas**	Recepción de solicitudes en módulos regionales y módulos itinerantes en alcaldías.	Sí. ROP Artículo 21.
		Orientación técnica presencial y apoyo en el llenado de la Solicitud Única.	Sí. Anexos 11 al 14 de las ROP y Entrevista a operadores.
	3.3 Recepción y Cotejo Documental	Validación inicial de INE, CURP y acreditación de tenencia de la tierra.	Sí. ROP Sección II de Requisitos.
		Captura física/digital en sistema Siopesca (2025) y SUAP/Sacro (2026).	Sí. Comprobantes de registro institucional.
	3.3 Registro en Sistemas	Capturar la información en el sistema electrónico SACRO (o Siopesca en ciclos anteriores) para la asignación de folios.	Sí. Entrevista a operadores y Padrón de beneficiarios.
4. Selección de beneficiarios	**4.1 Dictaminación Técnica**	Evaluar la viabilidad de los proyectos productivos y verificar físicamente la infraestructura mínima (80 m^2) para biofábricas.	Sí. Artículo 21 de las ROP.
	4.1 Dictaminación Técnica	Cotejo de requisitos entregados en ventanilla.	Sí. Sección III de las ROP y Entrevista a operadores.

Etapa del MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	4.2 Aplicación de Criterios de Prelación	Filtrado por equidad (mujeres, jóvenes, indígenas) y jerarquización por orden cronológico de ingreso en ventanilla.	Sí. ROP Criterio V de Selección y Entrevista a operadores.
	4.3 Notificación de Resultados	Publicar los listados de folios beneficiarios en la página oficial en un plazo no mayor a 15 días tras el cierre de convocatoria.	Sí. Padrón de beneficiarios.
5. Producción de apoyos	**5.1 Gestión de Adquisición**	Consolidación de necesidades y envío de solicitud a Dirección Administrativa.	Parcial. Basado en flujos internos coordinados con la Dirección Administrativa y Entrevista a operadores.
	5.2 Contratación y Compras	Ejecución de licitaciones y selección de proveedores por la Secretaría de Finanzas y Planeación.	Sí. Contratos de Adquisición (Formatos DA1, DA2, DAR1).
	5.3 Recepción y Control de Calidad	Verificación física en bodega contra contrato por personal de Recursos Materiales.	Parcial. Inventario y Entrevista a operadores.
6. Distribución de apoyos	**6.1 Logística de Proximidad**	Movilización estratégica de activos a puntos cercanos al productor para reducir sus costos de traslado.	Parcial. Calendario SEDARPE y Planes de Trabajo por municipio y Entrevista a operadores.
	6.2 Gestión de Almacenaje y Liberación	Verificación técnica de calidad en bodega y firma de salida por la instancia ejecutora.	Parcial. Proceso operativo coordinado entre áreas, pero no formalizado en Manual de Procedimientos.
	6.3 Estrategia de Insumos Perecederos	Distribución directa de semillas del proveedor a puntos de entrega para optimizar tiempos en ciclos críticos.	Sí. Rutas de entrega directa programadas para Modalidad III.
7. Entrega	**7.1 Acto Formal de Entrega**	Convocatoria y traspaso físico del apoyo de forma estrictamente personal para evitar cartas poder.	Sí. Listados de folios publicados y evidencia fotográfica.

Etapa del MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	7.2 Formalización y Evidencia	Firma del Acta Entrega-Recepción (Anexo 17), Carta Compromiso y toma de fotografía obligatoria.	Sí. Expedientes físicos y evidencia fotográfica y digital en SACRO.
8. Seguimiento a población	**8.1 Verificación en Campo Post-Entrega**	Seguimiento a la consolidación de la unidad productiva (1 a 3 años).	Parcial. ROP Artículos 23, 44 y 48, y Entrevista a operadores.
	8.2 Evaluación de Satisfacción	Análisis de encuestas aplicadas por la Secretaría Anticorrupción. Generación de informes con recomendaciones de mejora operativa.	Sí. Informe de resultados de encuestas de satisfacción.
	8.3 Reporte de Avances y Resultados	Carga trimestral en SIPPRES de metas físicas (personas apoyadas) y publicación de informes de avance físico-financiero en transparencia.	Sí. Formatos FESIPPRES-01 acumulados y SIPPRES 2025.
9. Control Interno	**7.1 Vigilancia y Fiscalización Social**	Supervisión de los "Guardianes del Campo" (estudiantes universitarios).	Sí. ROP Artículo 22, Fracción I; y Entrevista a operadores.
	7.2 Auditoría y Seguimiento Administrativo	Participación del Órgano Interno de Control y cotejo de facturas fiscales.	Sí. ROP Capítulo XV (Control de Auditoría).
	7.3 Mecanismo de clasificación	Aplicación del sistema de sanciones por mal uso de los apoyos y exclusión del padrón de beneficiarios por irregularidades.	Parcial. Artículo 32 de las ROP, Entrevista a operadores.

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	**Si.** Las Reglas de Operación (ROP) y su Anexo 1 definen con precisión las fases y las unidades administrativas responsables.
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	**Parcial.** Existe una brecha técnica: mientras la operación entrega bienes a personas, algunos indicadores miden "toneladas" (C03). Actividades de la MIR se reducen a publicar la convocatoria (C04), lo que no refleja el flujo de beneficio real.
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.** Aunque los puntos de entrada (recepción de solicitudes) y salida (entrega-recepción) son claros, la articulación interna para la adquisición de apoyos no está formalizada en un manual de procedimientos vigente.
4a. Insumo - Tiempo: ¿El tiempo real de ejecución del proceso es el adecuado y se apega a la planificación oficial del Programa?	Producción, Solicitud y Entrega	**Sí.** El uso del "Calendario SEDARPE" desde 2025 ha permitido alinear las entregas (90% de cumplimiento) con los ciclos agrícolas, evitando los desfases de años anteriores.

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
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.** Se cuenta con un equipo multidisciplinario técnico, pero se depende de figuras auxiliares para cubrir las brigadas de entrega y seguimiento.
4c. Insumo - Financiero: ¿Los recursos financieros asignados al proceso son suficientes, oportunos y se ejercen con transparencia?	Producción, Solicitud y Entrega	**Parcial.** El gasto es transparente y supervisado por SECOES (2% de gastos de operación), pero los recursos se identifican como insuficientes frente a la población potencial identificada.
4d. Insumo - Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura física y el equipamiento tecnológico adecuado para operar el proceso sin contratiempos?	Producción, Solicitud, Distribución y Entrega	**Sí.** La dependencia dispone de 2 bodegas centrales, una flota vehicular para distribución.
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.** La cadena causal es fluida: el dictamen técnico positivo activa inmediatamente el requerimiento de compra y este a su vez la programación de rutas de entrega por municipio.

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 programa transitó para 2026 de Siopesca a un sistema público integral (SUAP/Sacro) que permite el seguimiento, pero en 2025 operó como solo sistema de registro sin la suficiente trazabilidad.
7. Coordinación Institucional: ¿Existe una coordinación formal y efectiva entre los actores, dependencias o niveles de gobierno involucrados?	Todos los procesos del MGP	**Sí.** Existe una coordinación robusta para la validación de las ROP y una vinculación municipal efectiva para la difusión y entrega.
8. Pertinencia: ¿El proceso es pertinente y responde adecuadamente al contexto socioeconómico y territorial en el que opera?	Todos los procesos del MGP	**Sí.** El despliegue de módulos itinerantes y la comunicación directa con comisariados vía WhatsApp mitigan la brecha digital rural (40.5% sin internet) y acercan el programa al productor.
9. Importancia Estratégica: Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.	Todos los procesos del MGP	**Sí.** El propósito de entregar insumos y herramientas busca mitigar la baja producción agrícola, impactando directamente en la seguridad agroalimentaria y el ingreso de los productores

Criterios de valoración	Proceso que se analiza	Nivel de cumplimiento (Sí / No / Parcial)
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	**Sí.** La Secretaría Anticorrupción aplica encuestas en ventanillas y entregas.
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 tres cuellos de botella críticos: 1) La insuficiencia presupuestal, que deja fuera al 80% de la población potencial a pesar de contar con dictámenes positivos. 2) La falta de manuales administrativos, que obliga a una gestión basada en la memoria institucional y coordinaciones informales. 3) La validación centralizada de las ROP, que retrasa la operación por discrepancias entre entes gubernamentales.

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	3	Si bien el programa cuenta con Reglas de Operación (ROP) publicadas y vigentes, la institución reconoce que el Manual de Organización y el Manual de Procedimientos no están autorizados ni vigentes, encontrándose en proceso de adecuación.
2. Conocimiento: Si son del conocimiento de todas las personas operadoras de los procesos documentados.	Eficiencia	5	El personal operativo demuestra un dominio sólido de la mecánica operativa, los plazos del Calendario SEDARPE y el uso de los sistemas tecnológicos institucionales.
3. Estandarización: Si los procesos están estandarizados, es decir, si son utilizados por todas las instancias ejecutoras.	Eficiencia	3	Existe una estructura estandarizada para la recepción y entrega; sin embargo, los flujos internos de adquisición y la validación de las ROP dependen de la coordinación entre entes y no de un manual de procedimientos formalizado.
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	Se cuenta con un sistema robusto de reporte físico-financiero (SIPPRES) y un sistema de control de beneficiarios (SUAP/Sacro) que permite el seguimiento por folio en tiempo real; sin embargo, de acuerdo con la Entrevista se constató que el sistema comenzará a operar en 2026.

Elemento de valoración	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
5. Mejora Continua: Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.	Pertinente	4	El programa ha evolucionado operativamente, transitando de un sistema físico en 2025 a uno digital en 2026. Además, aplica encuestas de satisfacción y realiza acercamiento presencial con beneficiarios y comisariados.
6. Medios de Verificación: Áreas de mejora en los medios de verificación de los indicadores que integran la MIR.	Pertinente	2	Se identifican brechas técnicas donde algunos medios de verificación no coinciden plenamente con la unidad de medida del indicador.
	Total	**19**	El programa S005 "Impulso a la Innovación Agrícola" obtuvo 19 puntos de un máximo de 30 posibles, lo que sitúa su grado de consolidación operativa en un nivel **MEDIO (63.3%).** Este resultado refleja una gestión que, si bien posee capacidades técnicas y operativas robustas en territorio, presenta una infraestructura jurídico-administrativa incompleta que genera una dependencia excesiva de la gestión empírica y la coordinación informal entre áreas para procesos críticos como la adquisición y el seguimiento.

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?	**Parcial**	**Variable:** Sexo (Sí). **Fuente:** Formato MML-01 y Entrevista.	**Hallazgo:** La institución reconoce que factores culturales y el paternalismo limitan el desarrollo de la mujer en el campo, pero el diagnóstico formal no profundiza en la brecha de tenencia de la tierra (solo 13% mujeres). **Recomendación:** Formalizar el diagnóstico de brechas en las ROP para asegurar que la perspectiva sea un estándar institucional.
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?	**No**	**Variable:** Protocolos interinstitucionales. (No). **Fuente:** Análisis ROP y Entrevista.	**Hallazgo:** Aunque el Artículo 54 de las ROP garantiza igualdad, no existen convenios explícitos con instancias como el Instituto local de las Mujeres para prevención de violencia vinculada al programa. **Recomendación:** Establecer vínculos con el Instituto Quintanarroense de la Mujer para canalizar casos detectados en ventanilla.

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:** Canales equitativos (No). **Fuente:** Registro de Comisariados.	**Hallazgo:** La difusión depende de los comisariados ejidales; sin embargo, solo 14 de 265 núcleos agrarios son presididos por mujeres, lo que sesga la información hacia liderazgos masculinos. **Recomendación:** Diversificar canales mediante brigadas itinerantes y vinculación con ayuntamientos para contactar directamente a productoras.
2. Difusión	**Adicional:** ¿De qué manera se asegura que las convocatorias y avisos lleguen de forma efectiva a mujeres jefas de familia en zonas rurales o indígenas sin acceso a las plataformas oficiales o redes sociales?	**Parcial**	**Variable:** Difusión física (Sí). **Fuente:** ROP Art. 33 y Entrevista.	**Hallazgo:** Se utilizan avisos físicos en alcaldías y delegaciones, lo que mitiga la brecha digital rural, pero no hay protocolos específicos para mujeres jefas de familia en zonas indígenas. **Recomendación:** Implementar perifoneo o asambleas comunitarias fuera de las estructuras ejidales tradicionales.
3. Solicitud	**Base:** ¿Los requisitos limitan el acceso de mujeres?	**No**	**Variable:** Barreras documentales (Sí). **Fuente:** ROP Sección II.	**Hallazgo:** La acreditación legal de la propiedad es la mayor barrera; muchas mujeres carecen de títulos propios y dependen de cesiones temporales de sus cónyuges. **Recomendación:** Flexibilizar la aceptación de constancias de posesión o uso de suelo emitidas por autoridades locales.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
3. Solicitud	**Adicional:** Durante el registro de tallas, ¿se han identificado barreras de tiempo o tecnológicas que afecten de manera desproporcionada a las mujeres solicitantes para completar su registro?	**Parcial**	**Variable:** Horarios de registro (Sí). **Fuente:** Convocatorias 2025.	**Hallazgo:** El horario de atención en ventanillas (10:00 a 15:00/16:00 h) colisiona con las jornadas de cuidado doméstico no remunerado que asumen las productoras. **Recomendación:** Implementar ventanillas con horarios extendidos o esquemas de proximidad en las comunidades.
4. Selección de personas Beneficiarios	**Base:** ¿Los criterios de selección generan sesgos?	**No**	**Variable:** Criterios incluyentes (Sí). **Fuente:** ROP Artículo 21.	**Hallazgo:** El diseño es robusto al otorgar prioridad preferente a mujeres y jóvenes en los criterios de prelación antes que al orden cronológico. **Recomendación:** Monitorear que el sistema SACRO asigne automáticamente este puntaje de prioridad de manera transparente.
4. Selección de personas Beneficiarias	**Adicional:** ¿El sistema de información del Padrón Único de Beneficiarios cuenta con los parámetros necesarios para emitir reportes automatizados que desagreguen el flujo de personas validando variables de género?	**Sí**	**Variable:** Padrón digital (Sí). **Fuente:** FESIPPRES-02 y SACRO.	**Hallazgo:** La infraestructura tecnológica permite identificar con precisión el número de hombres y mujeres atendidos por componente en tiempo real. **Recomendación:** Utilizar estos reportes para análisis comparativos semestrales de cobertura.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
5. Producción de los Apoyos	**Base:** ¿Los bienes o apoyos responden a necesidades diferenciadas?	**Parcial**	**Variable:** Especificaciones técnicas (No). **Fuente:** Contratos de Insumos.	**Hallazgo:** Los apoyos (desmalezadoras, herramientas) son estandarizados y no contemplan criterios ergonómicos para la fuerza física o fisionomía de las mujeres rurales. **Recomendación:** Realizar estudios técnicos para adaptar el peso y diseño de herramientas motorizadas para uso femenino.
5. Producción de los Apoyos	**Adicional:** ¿La composición de los paquetes escolares fue diseñada contemplando necesidades físicas diferenciadas para las niñas y los niños, o el paquete es genérico para toda la población?	**Parcial**	**Variable:** Kits diferenciados (No). **Fuente:** Catálogo Anexo 10.	**Hallazgo:** Las semillas e insumos son genéricos para la unidad de producción y no se identifican paquetes tecnológicos diseñados específicamente para mujeres emprendedoras. **Recomendación:** Diseñar kits de herramientas manuales más ligeras para facilitar el trabajo de las productoras.
6. Distribución de Apoyos	**Base:** ¿La logística de traslado afecta más a las mujeres?	**Parcial**	**Variable:** Logística territorial (Sí). **Fuente:** Entrevista Operativa.	**Hallazgo:** La logística de proximidad reduce costos, pero la rigidez de las fechas de entrega afecta a mujeres con dependientes económicos a cargo. **Recomendación:** Permitir que terceros autorizados (familiares) realicen el traslado bajo protocolos estrictos de custodia.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
6. Distribución de Apoyos	**Adicional:** Al definir la logística territorial para atender incidencias, ¿qué estrategias se implementan para mitigar las asimetrías de traslado que enfrentan las mujeres en zonas rurales marginadas?	**No**	**Variable:** Estrategias de apoyo (No). **Fuente:** Análisis de Procesos.	**Hallazgo:** No se documentan servicios de transporte subsidiado ni subsidios indirectos para facilitar que las mujeres de localidades remotas lleguen a los puntos de entrega. **Recomendación:** Establecer puntos de entrega itinerantes más cercanos a las unidades de producción lideradas por mujeres.
7. Entrega de Apoyos	**Base:** ¿Los horarios de entrega dificultan el acceso?	**Parcial**	**Variable:** Ventana operativa (si) **Fuente:** Convocatoria y ROP (si)	**Hallazgo:** La exigencia de asistencia estrictamente personal en horario matutino representa una barrera para quienes tienen responsabilidades de cuidado infantil o de adultos mayores. **Recomendación:** Implementar filas preferenciales o protocolos de atención ágil para mujeres con niños lactantes.

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 que asumen las mujeres jefas de hogar, ¿se han implementado horarios flexibles, filas preferenciales o protocolos ágiles en las mesas de atención para evitar que el tiempo de espera afecte sus responsabilidades?	**No**	**Variable:** Protocolos ágiles (NO) **Fuente:** Trabajo de Campo (si)	**Hallazgo:** Aunque se realizan hasta tres reprogramaciones, no existen horarios diferenciados que contemplen formalmente las cargas de cuidado. **Recomendación:** Formalizar protocolos de atención prioritaria para mujeres jefas de familia en los eventos de entrega.
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	**Base:** ¿Se monitorea y evalúa el Programa con datos desagregados por sexo?	**No**	**Variable:** Evaluación de impacto (NO) **Fuente:** MIR y SIPPRES (si)	**Hallazgo:** El monitoreo se limita a cifras de cobertura (personas atendidas) pero no mide cambios en la productividad o ingresos con enfoque de género. **Recomendación:** Transitar hacia indicadores de impacto en la MIR que midan la reducción de la brecha de productividad.

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 (tallas incorrectas o insumos faltantes), ¿cuál es el protocolo operativo para registrar estas incidencias cruzadas por variables de género y evaluar su resolución?	**No**	**Variable:** Protocolo de incidencias (NO) **Fuente:** Entrevista (si)	**Hallazgo:** El seguimiento es cualitativo; no existe una base de datos sistematizada que registre si las fallas en insumos afectan de manera diferencial a las mujeres. **Recomendación:** Crear una bitácora digital de seguimiento que segregue incidencias por sexo y tipo de apoyo.
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:** Quejas segmentadas (NO) **Fuente:** Informes Anticorrupción (si)	**Hallazgo:** Se aplican encuestas de satisfacción, pero los informes actuales no segregan resultados por sexo para detectar posibles sesgos en el trato institucional. **Recomendación:** Generar reportes semestrales comparativos de satisfacción entre beneficiarios y beneficiarias.

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 la entrega del apoyo sea condicionada a la exigencia de cargas de cuidado no remuneradas (como labores de limpieza escolar) hacia las madres de familia?	**No**	**Variable:** Vigilancia de condiciones (NO) **Fuente:** Capítulo XV ROP (si)	**Hallazgo:** No se identifican protocolos de supervisión específicos que vigilen que los apoyos no se condicionen a labores comunitarias obligatorias para las mujeres. **Recomendación:** Incluir en las brigadas de "Guardianes del Campo" la vigilancia explícita de prácticas discriminatorias.

Fuente: Elaboración propia.

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

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria?	Análisis
1. Diagnóstico con Enfoque de Género: El diagnóstico o documento de diseño identifica cuantitativa y cualitativamente las brechas de género específicas del sector que el Programa busca reducir.	**Sí**	La institución identifica barreras estructurales como el paternalismo en el campo y la brecha en la tenencia de la tierra, donde se reconoce que solo el 13% de las mujeres poseen tierras agrícolas.
2. Padrón Desagregado por Sexo: El Programa cuenta con un padrón único de beneficiarios o base de datos de beneficiarios que permite identificar de forma automatizada y desagregada el número de mujeres y hombres atendidos.	**Sí**	El programa utiliza los sistemas SACRO y SIPPRES, los cuales permiten captar y reportar de forma automatizada el número de hombres y mujeres atendidos en cada modalidad.
3. Acciones Afirmativas u Operación Inclusiva: Existen criterios formales en las Reglas de Operación (ROP) o lineamientos (como puntajes extra, cuotas de género o facilidades de horario) para favorecer el acceso y permanencia de las mujeres.	**Sí**	Las Reglas de Operación establecen explícitamente en sus criterios de prelación la prioridad de atención para las mujeres y jóvenes, asegurando su selección antes que el orden cronológico general.

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria?	Análisis
4. Indicadores de Género en la MIR: Existen indicadores de Propósito o Componente en la MIR que miden el impacto del Programa en la reducción de brechas de género o, al menos, reportan metas desagregadas por sexo.	**Parcial**	Se reportan metas y avances trimestrales desagregados por sexo en los formatos programáticos (FESIPPRES-02); no obstante, los indicadores estratégicos de la MIR no están diseñados para medir la reducción de brechas de género.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Guion de entrevista

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

Planeación

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

Aspectos a valorar en el proceso

- Identificar las actividades o acciones de planeación estratégica del Programa que se realizan. Ahondar en elaboración de la MIR, definición de metas, actualización/elaboración del diagnóstico del Programa (preguntar por el paso a paso).

- Referir si la planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del Programa.

- Analizar si existe un documento resultado de la planeación

estratégica. ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del Programa?

- Valorar si la planeación estratégica está vinculada con el cumplimiento, entrega o generación de los bienes y/o servicios del Programa.

- Identificar si planeación estratégica establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas.

- Valorar si las metas son factibles y están orientadas a impulsar el desempeño del Programa.

- Existencia de un plan de operaciones del Programa que se formula para lograr los objetivos propuestos, y si esta expresado en términos de recursos monetarios, para el período que se evalúa.

Preguntas adicionales

- ¿De qué manera técnica se asegura que las necesidades expresadas por los productores en los foros de consulta se traduzcan efectivamente en los indicadores de la MIR, considerando que actualmente hay una brecha entre lo que se entrega y lo que se mide?

- Dado que el techo financiero (45.3 mdp) es significativamente menor a la demanda social (200 mdp), ¿qué criterios de priorización presupuestal se aplican durante la planeación para decidir qué componentes recibirán mayor recurso en cada ciclo?

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 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

- Considerando que la comunicación vía WhatsApp con los comisariados es el canal principal, ¿qué protocolos de verificación existen para asegurar que la información llegue a los productores que no tienen relación directa con los liderazgos ejidales tradicionales?

- ¿Cómo se mide el impacto de los avisos físicos en las representaciones regionales para mitigar la brecha digital en zonas rurales sin acceso a internet?

Solicitud de apoyos

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

Aspectos a valorar en el proceso

- Existencia de un proceso claro, imparcial y explícito por medio del cual la población potencial puede solicitar acceso a los bienes y/o servicios que otorga el Programa.
- Identificar si los requisitos para solicitar los bienes y/o servicios del Programa se presentan de manera clara y completa.
- Identificar si los puntos de recepción de solicitudes son accesibles y suficientes *(cuando aplique)*.
- Verificar existencia mecanismos estandarizados para recibir y revisar la documentación entregada, así como registrar y dar trámite a las solicitudes *(cuando aplique)*
- Valorar sin 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 ONU[3]:

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

Preguntas adicionales específicas

- Ante la transición al sistema digital SACRO/SUAP en 2026, ¿cuál es el plan de capacitación para los productores de zonas remotas que presentan dificultades con el uso de plataformas tecnológicas?
- En el proceso de apercibimiento (plazo de 1 a 2 días para subsanar), ¿cómo se formaliza la notificación al productor para asegurar que el tiempo otorgado sea equitativo y transparente?

[3] 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.

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 personas beneficiarias de los bienes y/o servicios del Programa. Identificar si metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados.

- Ahondar si la selección de personas beneficiarias del Programa es un proceso transparente e imparcial. Identificar si el resultado de la selección es público. (cuando aplique)
- Preguntar si información en una base de datos que permita conocer quiénes o qué instancias reciben los bienes y/o servicios del Programa. Identificar qué información integra esta base de datos y como se construye.
- Verificar existencia de mecanismos para validar y actualizar esta base de datos. ¿Estos mecanismos son pertinentes?

Preguntas adicionales específicas

- ¿Cómo garantiza el sistema informático que se apliquen los criterios de prelación de género y juventud antes del orden cronológico, y

qué auditorías se realizan a este proceso de filtrado automático?

- Para la población que queda como "positiva sin suficiencia presupuestal", ¿existe un mecanismo de notificación formal que les asegure un lugar prioritario para el siguiente ejercicio fiscal?

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

- Debido a que la SEDARPE no controla las marcas ni la calidad final de los insumos, ¿existe un protocolo de incidencia para rechazar productos que no cumplan con las especificaciones técnicas requeridas por el área operativa?

- ¿Cómo se ajustan los rangos de precios en las Reglas de Operación si los costos de mercado de las herramientas (ej. desmalezadoras) fluctúan significativamente durante el periodo de licitación?

Distribución de apoyos

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

Aspectos a valorar en el proceso

- **Identificar si existen especificaciones** (programas o planes de trabajo) sobre la forma en que se deben trasladar los bienes para asegurar su adecuada recepción en el punto de destino (planteles). Reconocer si son adecuadas estas especificaciones respecto a normas o lineamientos existentes.
- **Referenciar si la logística de distribución** se actualiza de manera periódica.
- **Reconocer si en el diseño y actualización** de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el programa.

Preguntas adicionales específicas

- Para la logística de distribución directa de semillas certificadas, ¿qué medidas de control de calidad se aplican en el punto intermedio de entrega si el insumo no ingresa físicamente a las bodegas de la Secretaría?
- ¿Cómo se gestiona el riesgo logístico de transporte en municipios con trayectos de 5 horas (como Lázaro Cárdenas) ante condiciones climatológicas adversas que podrían comprometer la viabilidad biológica de los insumos?

Entrega de apoyos

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

Aspectos a valorar en el proceso

- **Distinguir si los bienes o servicios** del programa son proporcionados conforme a las especificaciones y de manera oportuna a los destinatarios finales.
- **Describir si los puntos de entrega** de los bienes son cercanos a las personas beneficiarias que atienden y si son de fácil acceso. ¿Se considera que son suficientes y por qué?

Preguntas adicionales específicas

- ¿Qué mecanismos de seguridad se implementan para el resguardo de los apoyos que no son entregados en la primera jornada y deben permanecer en los municipios para las reprogramaciones?

Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos

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

- ¿Cómo se integra la información recolectada por los "Guardianes del Campo" a los reportes de avance físico-financiero del programa?
- Ante la falta de indicadores de rentabilidad, ¿cuál es el plan institucional para transitar del seguimiento cualitativo a una base de datos que mida el incremento real en la productividad de las unidades beneficiadas?

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

- ¿Cómo se coordina el Órgano Interno de Control con las áreas ejecutoras para que los hallazgos de las encuestas de satisfacción de la Secretaría Anticorrupción se conviertan en mejoras operativas vinculantes?