QUINTANA ROO

QUINTANA ROO UNIDOS PARA TRANSFORMAR
GOBIERNO DEL ESTADO 2022|2027

INMAYA
INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DEL PUEBLO MAYA Y LAS COMUNIDADES INDÍGENAS DEL ESTADO DE QUINTANA ROO



evaluare
expertos en políticas públicas

Informe final
Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario del Ejercicio Fiscal 2025, S006 - Programa de Apoyo a Dignatarias y Dignatarios Mayas del Instituto para el Desarrollo del Pueblo Maya y las Comunidades Indígenas del Estado de Quintana Roo

Programa Anual de Evaluación

GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO

INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DEL PUEBLO MAYA Y LAS COMUNIDADES INDÍGENAS DEL ESTADO DE QUINTANA ROO (INMAYA)

Directorio:

Eder Enrique Chuc Cen

Director General del Instituto para el desarrollo del pueblo Maya y las comunidades indígenas del estado de Quintana Roo

Martha Parroquín Pérez

Secretaria de Finanzas y Planeación

Taryn Romina Espinosa Hernández

Directora de Evaluación de Desempeño

INFORME FINAL

Evaluación de Procesos del Programa presupuestario del Ejercicio Fiscal 2025, S006 – Apoyo a Dignatarias y Dignatarios Mayas del Instituto para el desarrollo del pueblo Maya y las comunidades indígenas del estado de Quintana Roo

Elaboró:

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

Eder Jesús Noda Ramírez

Coordinador de la Evaluación

Eder Alberto Talavera Camacho

Elías Galaviz Aguilar

Ana Luz Guzmán Figueroa

Equipo Evaluador

Chetumal, Quintana Roo – Julio 2026

Índice

Resumen Ejecutivo 5
Introducción 8
Objetivos 10
Objetivo general *10*
Objetivos específicos *10*
Alcance 12
Metodología 13
Evaluación de procesos 21
I. Ficha identificativa del Programa presupuestario *21*
II. Descripción del Programa presupuestario *22*
III. Análisis del diseño del Pp *25*
IV. Identificación y análisis de procesos *66*
V. Matriz de análisis de género *103*
VI. Hallazgos y resultados *115*
VII. Análisis FODA *132*
VIII. Conclusiones *138*
Ficha técnica 140
Referencias 141
Anexos 142
Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos *143*
Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa S006 ..... *148*
Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa *150*
Anexo 4. Matriz de análisis de género *153*
Anexo 5. Cédula de valoración de transversalización de la perspectiva de género *159*
Anexo 6. Guion de entrevista *161*

Resumen Ejecutivo

El presente resumen ejecutivo corresponde a la evaluación de procesos del **Programa Presupuestario S006 Apoyo a Dignatarias y Dignatarios Mayas**, operado por el Instituto para el Desarrollo del Pueblo Maya y las Comunidades Indígenas del Estado de Quintana Roo (INMAYA).

La intervención atiende la problemática relacionada con la preservación de la cultura maya mediante la entrega de apoyos económicos a las Dignatarias y los Dignatarios Mayas de los Centros Ceremoniales del estado de Quintana Roo. La intervención se desarrolla a través de la Dirección de atención indígena y desarrollo social, bajo un esquema operativo regulado por Reglas de Operación y sustentado en la Metodología de Marco Lógico.

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

El programa presenta una estructura operativa claramente definida y una adecuada alineación con los instrumentos de planeación estatal. Asimismo, dispone de Reglas de Operación, una Matriz de Indicadores para Resultados y mecanismos administrativos para la integración de expedientes, validación de beneficiarios y entrega de apoyos. No obstante, el análisis identificó áreas de mejora en el diseño del programa, particularmente en la construcción del diagnóstico situacional, la definición del problema público, la lógica causal del Árbol de Problemas y su traducción a la Matriz de Indicadores para Resultados.

La evaluación evidenció que el principal reto metodológico consiste en fortalecer la relación causal entre la entrega de apoyos económicos y los resultados esperados en materia de preservación de la cultura maya, así como en la disminución de la desigualdad social. En este sentido, la MIR presenta oportunidades de mejora en la formulación del Propósito, la definición de indicadores estratégicos, la construcción de supuestos y la selección de medios de verificación capaces de demostrar los resultados alcanzados más allá de la cobertura de atención.

Desde la perspectiva operativa, los procesos de selección de personas beneficiarias, gestión administrativa y entrega de apoyos se encuentran documentados y mantienen una secuencia lógica que facilita la ejecución del programa. Sin embargo, se identificaron cuellos de botella relacionados con la dependencia de los padrones elaborados por las autoridades tradicionales mayas, la gestión administrativa para la liberación de recursos, la ausencia de un diagnóstico actualizado y la

limitada generación de evidencia sobre los resultados culturales de la intervención.

Asimismo, el programa cuenta con mecanismos de seguimiento administrativo sustentados en padrones, expedientes e informes periódicos; sin embargo, éstos se orientan principalmente al control de la entrega de apoyos y no permiten medir de manera suficiente el fortalecimiento de las prácticas culturales, la apropiación de derechos o los efectos de la intervención sobre la población beneficiaria.

En materia de transversalización de la perspectiva de género, se identifican avances relacionados con la disponibilidad de información desagregada por sexo y el establecimiento de metas de atención para mujeres beneficiarias. No obstante, persisten oportunidades para incorporar un diagnóstico con enfoque de género, desarrollar acciones afirmativas e incluir indicadores que permitan evaluar resultados diferenciados entre dignatarias y dignatarios mayas.

En conjunto, la evaluación muestra que el Programa S006 dispone de una base operativa funcional y de procesos documentados que permiten ejecutar la entrega de apoyos económicos. Sin embargo, su consolidación como programa orientado a resultados requiere fortalecer el diagnóstico situacional, la lógica causal del diseño, la medición de resultados estratégicos, los mecanismos de monitoreo y la generación de evidencia que permita demostrar de manera objetiva su contribución a la preservación de la cultura maya y al bienestar de las Dignatarias y los Dignatarios Mayas del estado de Quintana Roo.

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 S006 – Apoyo a Dignatarias y Dignatarios Mayas, 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 S006, 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 **S006**. Para ello, el estudio examinó minuciosamente a los actores involucrados, los flujos operativos, los instrumentos de gestión y los mecanismos de supervisión y coordinación institucional establecidos. Asimismo, se pone especial énfasis en la generación de evidencia documental a lo largo de las distintas etapas, lo que permitió detectar con precisión posibles cuellos de botella o áreas susceptibles de mejora en la rutina administrativa de la intervención.

Finalmente, toda la información documental recopilada en gabinete, a la par de los datos cualitativos obtenidos, fue contrastada metodológicamente mediante criterios de triangulación de información. Este ejercicio de verificación cruzada permitió fortalecer la consistencia técnica del análisis, asegurar la objetividad de la evaluación y garantizar la

plena validación de los hallazgos y áreas de oportunidad identificados durante el desarrollo del ejercicio evaluativo.

Trabajo de campo

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

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

El instrumento de entrevista fue diseñado considerando los elementos establecidos en los Términos de Referencia emitidos por SEFIPLAN y los principales componentes operativos identificados dentro de la documentación programática y normativa revisada.

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

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

Esto resultó una herramienta metodológica indispensable en la evaluación de procesos, ya que combinó la rigurosidad de una guía temática predefinida con la flexibilidad necesaria para profundizar en las dinámicas humanas e institucionales que no quedan registradas en los manuales de organización. Este enfoque permitió a la instancia evaluadora, explorar con mayor libertad las percepciones, los desafíos cotidianos y las adaptaciones operativas que realizan los equipos técnicos

en el territorio para poder identificar procesos y subprocesos. Al fomentar un diálogo fluido pero dirigido, se logra capturar la riqueza del conocimiento empírico de los operadores, lo cual es fundamental para entender el porqué de los cuellos de botella o el éxito de ciertas rutinas de gestión.

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

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

Perspectiva de género

Cabe mencionar que, la metodología incorporó transversalmente la perspectiva de género, en apego a los “Modelos de Términos de

Referencia con Perspectiva de Género para la Evaluación de Procesos para los Programas del Gobierno del Estado de Quintana Roo".

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

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

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

- Diagnóstico con enfoque de género
- Padrón desagregado
- Acciones afirmativas

- Indicadores de la MIR

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

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

I. Ficha identificativa del Programa presupuestario

Cuadro 1. Datos de identificación del Pp S006.

Elemento	Descripción
Clave y nombre del Programa presupuestario	S006 - Programa de Apoyo a Dignatarias y Dignatarios Mayas
Clasificación programática	S- Subsidios sujetos a Reglas de operación
Dependencia responsable	Instituto para el Desarrollo del Pueblo Maya y las Comunidades Indígenas del Estado de Quintana Roo
Unidad responsable	Dirección de Atención Indígena y Desarrollo Social del INMAYA
Año de creación	2020
Población objetivo	490 Dignatarias y los Dignatarios Mayas reconocidos por los Centro Ceremoniales e iglesias Mayas,
Población atendida (desglosado por sexo y grupos etarios)	El total general corresponde a 490 personas: 432 hombres y 58 mujeres. 20–44 años: 32 hombres y 8 mujeres. 45–59 años: 155 hombres y 21 mujeres. 60 años y más: 245 hombres y 29 mujeres.
Cobertura territorial	20 a 44 años: 32 hombres y 8 mujeres.

Fuente: Elaboración propia.

II. Descripción del Programa presupuestario

El Programa de “Apoyo a Dignatarias y Dignatarios Mayas” tiene como finalidad contribuir en la preservación, fortalecimiento e impulso de la cultura maya, usos y costumbres a través de las Dignatarias y Dignatarios Mayas con cargo y representación en los Centros Ceremoniales e Iglesias Mayas que aportan los cuidados a los vestigios de su cultura en estos recintos sagrados para el Pueblo Maya.

A nivel institucional se encuentra alineado al Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027, con énfasis en el EJE 1: BIENESTAR SOCIAL Y CALIDAD DE VIDA. Tema 1.6.- Pueblos y Comunidades Indígenas y Afromexicanas. Por otra parte, las acciones que realiza buscan alcanzar los siguientes resultados: “los Dignatarios Mayas fortalecen sus manifestaciones culturales” y “los Dignatarios Mayas fortalecen sus usos y costumbres”.

De acuerdo con el *Reporte general de integración programática con base en la metodología de marco lógico* (SEFIPLAN, 2025), la problemática que da origen al programa es que “Las Dignatarias y los Dignatarios Mayas que se encuentran en situación de vulnerabilidad en su identidad cultural, por la falta de difusión y carencia de apoyos económicos para la preservación de las tradiciones y costumbres”. En ese sentido, la descripción causal en el árbol de problemas enuncia el “Escaso apoyo a las Dignatarias y Dignatarios mayas” y la “Desvalorización de la cultura maya”, como las causas a atender en el programa.

En concordancia con sus reglas de operación, brinda cobertura a los cinco Centros Ceremoniales e Iglesias mayas, ubicados en los siguientes municipios de Quintana Roo: Felipe Carrillo Puerto, Tulum y Lázaro Cárdenas. De manera bimestral, entrega la cantidad de $2,700.00 (Dos mil setecientos pesos 00/100 M.N.), por dignatario maya; y, de manera anual, por única ocasión por la cantidad de $643.00 (Son: Seiscientos cuarenta y tres pesos 00/100 M.N.).

La instancia ejecutora recibe y valida documentación, verifica la acreditación comunitaria y publica el padrón de beneficiarios. La entrega de apoyos se realiza de manera presencial y con registro documental. Además, contempla mecanismos de seguimiento, evaluación, contraloría social, transparencia, capacitación y atención de quejas, orientados a fortalecer las manifestaciones culturales, usos y costumbres del pueblo maya.

III. Análisis del diseño del Pp

El presente apartado tiene como objetivo analizar los principales elementos del diseño del Pp S006, 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 S006 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.**

El Programa cuenta con un diagnóstico breve en el *Reporte general de integración programática con base en la metodología de marco lógico* (SEFIPLAN, 2025). En el documento, el problema que origina el

programa se describe como: “Deficiente atención en la preservación de la cultura Maya a través de los Dignatarios Mayas en los Centros Ceremoniales”. Desde la perspectiva de la Metodología de Marco Lógico, la redacción del problema presenta áreas de mejora en cuanto a sintaxis y delimitación conceptual. Si bien identifica una población afectada ("Las Dignatarias y los Dignatarios Mayas") y una condición negativa ("situación de vulnerabilidad en su identidad cultural"), incorpora de manera simultánea posibles causas ("falta de difusión" y "carencia de apoyos económicos"), lo que genera una mezcla entre el problema central y sus factores causales.

Conforme a la lógica del Árbol de Problemas, el problema debe expresar una situación negativa observable que afecta a una población específica, evitando incluir causas o soluciones implícitas en su formulación. Asimismo, el concepto de "vulnerabilidad en su identidad cultural" resulta amplio y requiere mayor precisión para facilitar su comprensión, medición y posterior traducción a objetivos. En consecuencia, se recomienda reformular el problema como una condición negativa concreta y verificable, reservando la falta de difusión y los apoyos económicos para los niveles causales correspondientes.

En ese sentido, la definición del problema enuncia una necesidad y se mencionan las causas directas: 1.-“Escaso apoyo a las Dignatarias y Dignatarios mayas”, con la causa indirecta correspondiente: “El fortalecimiento y difusión de la cultura maya es mínimo”) y 2.-“Desvalorización de la cultura maya”, con causas indirectas: “Deficiente

apoyo directo a Dignatarios Mayas" y "El presupuesto no es el adecuado para brindar el apoyo para los Centros Ceremoniales". En ese sentido, la estructura causal presenta inconsistencias en la jerarquización y relación causa-efecto. Lo anterior, considerando que las causas indirectas no incorporan otros determinantes culturales, sociales o comunitarios sustentados en evidencia diagnóstica.

Por otra parte, la enunciación de los efectos corresponde con la lógica causal y se establecen con base en la lógica causal, como se observa en el efecto superior: "Existe el riesgo permanente de la desaparición de la cultura de los pueblos indígenas"; con efectos directos: 1.-"Pérdida de tradiciones, usos y costumbres de los pueblos indígenas", (con efecto indirecto correspondiente: "se debilitan las identidades culturales") y 2.- "Existe el riesgo permanente de la desaparición total de usos y costumbres en los Centros Ceremoniales" (con efectos indirectos correspondientes: "Los Dignatarios Mayas aportan de sus recursos propios para no dejar de practicar sus ceremonias" y "Descontento de los Dignatarios Mayas)".

Como parte de la alineación del Programa se menciona el siguiente objetivo de la intervención: "Eficiencia en la atención para la preservación de la cultura Maya a través de los Dignatarios Mayas en los Centros Ceremoniales" y en correspondencia con el Plan Estatal de Desarrollo en "Eje 01.- Bienestar social y calidad de vida", mientras que en las *Reglas de operación* (INMAYA, 2025) refieren alienarse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible: "11. Lograr que las ciudades y los asentamientos

humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles; 11.4 Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo".

Respecto a la cuantificación y caracterización de las poblaciones o áreas de enfoque objetivo, el apartado diagnóstico menciona: "Los 490 Dignatarias y los Dignatarios Mayas reconocidos por los Centros Ceremoniales e iglesias Mayas, de los Municipios de Felipe Carrillo Puerto, Tulum y Lázaro Cárdenas, se encuentran en situación de vulnerabilidad, que carecen de apoyos económicos para fortalecer sus manifestaciones culturales". Sin embargo, no incluye una descripción de la metodología para la estimación de beneficiarias y beneficiarios, o fuentes de información claras y confiables para su cálculo. Por lo tanto, se recomienda incorporar una descripción de las estimaciones y su correspondiente actualización de la población objetivo.

En cuanto a la delimitación geográfica, en el documento se refieren tres municipios y enfatiza en las siguientes ubicaciones: Centros Ceremoniales de Cruz Parlante, Tixcacal Guardia, Chumpón, Tulum, Chancah Veracruz y las iglesias Mayas de Yaxley, X-yatil y Kantunilkin. No obstante, no se presenta 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. Por lo anterior, se recomienda incorporar una descripción de los mecanismos que se utilizan para el seguimiento de la magnitud y evolución del problema.

Área de oportunidad. Se recomienda elaborar y actualizar periódicamente un diagnóstico situacional que fortalezca la identificación, magnitud y evolución de la problemática atendida por el programa, así como la construcción del Árbol de Problemas y la lógica causal de la intervención.

Dicho diagnóstico podría incluir información relevante a los antecedentes y contexto, que describan la relevancia cultural de las Dignatarias y los Dignatarios Mayas; además del análisis causal, con base en los múltiples determinantes relacionados con las causas y efectos directos e indirectos; así como la caracterización de la población de referencia, potencial, objetivo y atendida. Asimismo, se recomienda incorporar un análisis específico sobre el estado de conservación de las prácticas ceremoniales, la transmisión intergeneracional de conocimientos y los riesgos para la preservación de la cultura maya.

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

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

El Programa cuenta con una descripción del problema público o necesidad que busca resolver o atender el programa cuenta con las siguientes características

Se presenta como “Deficiente atención en la preservación de la cultura Maya a través de los Dignatarios Mayas en los Centros Ceremoniales” y la definición del problema enuncia una necesidad, contiene a la población o área de enfoque potencial u objetivo de manera clara y concreta a la que define como “Dignatarios mayas”. Sin embargo, no se presentan otros documentos que permitan valorar la consistencia, como pueden ser el diagnóstico situacional, manuales de organización o manuales de procedimientos, los cuales reporta la unidad que se encuentran en proceso de elaboración. Por otra parte, la sintaxis del enunciado presenta áreas de mejora ya que describe una insuficiencia institucional como "deficiente atención", como parte de la acción gubernamental.

Área de oportunidad. Se recomienda reformular como una situación negativa observable en la preservación cultural o en las condiciones de las

Dignatarias y los Dignatarios Mayas, evitando referencias a la intervención pública. Un ejemplo de lo anterior podría considerarse de la siguiente manera: “Las Dignatarias y los Dignatarios Mayas enfrentan dificultades para preservar las prácticas ceremoniales y culturales mayas en los Centros Ceremoniales”. Por otra parte, se recomienda incorporar a los documentos programáticos en proceso, así como al diagnóstico sugerido, la definición del problema público 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 acabo**
- **Se revisa o actualiza la evidencia empleada para definir la intervención que realizará el Programa con fuentes de información claras y confiables**
- **¿Es consistente la lógica causal del problema que busca resolver?**

El Programa no presenta una justificación teórica o empírica sobre su propuesta de atención, con base en los siguientes aspectos:

En la revisión de las *Reglas de operación* (INMAYA, 2025) y *del Reporte general de integración programática con base en la metodología de marco lógico* (SEFIPLAN, 2025) no se identifica un apartado de justificación, ni donde se sustente el tipo de intervención o propuesta de atención que lleva a cabo. Tampoco se presentan revisiones o actualizaciones de evidencia empleada para definir la intervención que realizará el Programa con fuentes de información claras y confiables.

Área de oportunidad. Se recomienda incorporar un apartado específico para la justificación teórica o empírica en el diagnóstico situacional sugerido, ya que éste permitiría: documentar el porqué del programa, sustentar el tipo de intervención o propuesta de atención que lleva se cabo, así como revisar o actualizar la evidencia empleada para definir la intervención con fuentes de información claras y confiables, y fortalecer la lógica causal del problema que busca resolver.

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

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

El programa cuenta con la definición de poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo, definidas en documentos oficiales, como las *Reglas de operación* (INMAYA, 2025) y el *Reporte general de integración programática con base en la metodología de marco lógico* (SEFIPLAN, 2025).

En las *Reglas de operación* (INMAYA, 2025) se enuncia a las poblaciones a las que se dirige el programa, definidas como: "Dignatarias y Dignatarios Mayas" y se les describe como "las y los indígenas que tienen cargo y representación, en un centro ceremonial de acuerdo con sus usos, costumbres y tradiciones reconocidos ante la Ley de Derechos, Cultura y Organización Indígena del Estado de Quintana Roo".

En ese sentido, también se presenta una cuantificación y desagregación geográfica en tres municipios y enfatiza en las siguientes ubicaciones: Centros Ceremoniales de Cruz Parlante, Tixcacal Guardia,

Chumpón, Tulum, Chancah Veracruz y las iglesias Mayas de Yaxley, X-yatil y Kantunilkin.

Por otra parte, en las *Reglas de operación* (INMAYA, 2025) se refiere como método de cuantificación y fuente de la unidad de cálculo: "la constancia colectiva de acreditación de las Dignatarias y Dignatarios Mayas de conformidad con lo previsto en los numerales 47 y 48 de la Ley de Derechos, Cultura, y Organización Indígena del Estado de Quintana Roo"[1]. Dicha unidad se relaciona con el problema, a partir de la definición presentada en las *Reglas de operación* (INMAYA, 2025), toda vez que representar la población (dignatarias y dignatarios mayas) enunciada en la problemática. En este caso, la utilización de la constancia colectiva de acreditación de las Dignatarias y Dignatarios Mayas, prevista en la *Ley de Derechos, Cultura y Organización Indígena del Estado de Quintana Roo* (Congreso del Estado de Quintana Roo, 2022), permite identificar de manera oficial y verificable a la población objetivo, vinculada con la preservación de las prácticas ceremoniales y culturales mayas.

No obstante, la justificación es válida únicamente para la cuantificación de la población objetivo, mas no para la medición de la magnitud del problema. La constancia acredita quiénes son las Dignatarias y los Dignatarios Mayas reconocidos legalmente, pero no

[1] Artículo 47.- Los dignatarios mayas que reconoce esta ley son: Generales, Sacerdotes, Comandantes, Capitanes, Tenientes, Sargentos, Cabos, Rezadores y aquellos a quienes la propia comunidad indígena maya otorgue tal carácter.
Artículo 48.- Cada Centro Ceremonial acreditará a sus dignatarios con la constancia que expida el sacerdote o el general del Centro. El Gobernador del Estado, a través de la Secretaría General de Gobierno, mantendrán un registro de cada Centro, sus dignatarios, sellos y demás elementos que lo integran.

proporciona información sobre el grado de preservación cultural, las dificultades que enfrentan, ni la evolución de la problemática. Por ello, se recomienda complementar esta fuente con información diagnóstica que permita estimar la magnitud, características y tendencias del problema público, diferenciando claramente entre la fuente utilizada para identificar a la población y aquella empleada para medir la problemática que se pretende atender.

En la revisión de *Reglas de operación* (INMAYA, 2025) y el *Reporte general de integración programática con base en la metodología de marco lógico* (SEFIPLAN, 2025), no se observó que se defina un plazo para su revisión y actualización en apego a su metodología de cuantificación, por lo que es importante contar con documentos que indiquen esto.

La población objetivo "dignatarias y dignatarios mayas" se relaciona con el problema que busca atender el Programa, toda vez que las dignatarias y dignatarios mayas desempeñan funciones relevantes en la preservación, transmisión y promoción de las prácticas culturales del Pueblo Maya. En este sentido, la entrega de apoyos económicos contribuye a generar condiciones para la continuidad de sus actividades culturales y comunitarias. No obstante, la vinculación con objetivos más amplios, como la disminución de la desigualdad social, requiere una mayor justificación técnica que explique cómo los beneficios otorgados se traducen en cambios concretos para la población indígena en su conjunto.

Área de oportunidad. Se recomienda documentar formalmente los procedimientos, periodicidad y criterios para la revisión y actualización de las poblaciones potencial y objetivo, incluyendo los mecanismos para verificar cambios en su composición y distribución territorial. De igual manera, conviene fortalecer la justificación de la relación entre los apoyos otorgados y los resultados esperados, particularmente respecto a su contribución a objetivos más amplios como la disminución de la desigualdad social, mediante una definición más precisa de los cambios que se espera generar en la población beneficiaria.

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

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

Se examinaron los mecanismos documentados para proyectar la evolución de la población, estimar requerimientos presupuestarios, establecer metas de cobertura y definir horizontes de atención consistentes con los objetivos de la intervención.

En la revisión de las *Reglas de operación* (INMAYA, 2025) y el *Reporte general de integración programática con base en la metodología de Marco Lógico* (SEFIPLAN, 2025) el Programa no presenta una estrategia de cobertura documentada para atender a sus poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo, en la cual se contemple la evolución de la población potencial.

Sin embargo, en el Reporte general de integración programática la población potencial se describe como “la población indígena y afromexicana de los municipios considerados indígenas y con presencia indígena: Felipe Carrillo Puerto: 72,558; José María Morelos: 32,976; Bacalar:

18,749; Lázaro Cárdenas: 21,981; Tulum: 22,169; Othón P. Blanco: 41,353; Puerto Morelos: 6,6147. Total: 95,940"), mientras que la población objetivo del programa son "Los 490 Dignatarias y los Dignatarios Mayas reconocidos por los Centro Ceremoniales e iglesias Mayas, de los Municipios de Felipe Carrillo Puerto, Tulum y Lázaro Cárdenas, se encuentran en situación de vulnerabilidad, que carecen de apoyos económicos para fortalecer sus manifestaciones culturales".

En las *Reglas de operación* (INMAYA, 2025) se presenta un estimado del monto destinado para la operación del programa, donde se especifica que "será de hasta el 1 % del presupuesto asignado al Programa ($ 8,253,070.00), con el objetivo de desarrollar diversas acciones asociadas con la planeación, operación, verificación, seguimiento, supervisión, evaluación externa o cualquier otra que derive de la ejecución del Programa. Dichas erogaciones serán congruentes con las partidas presupuestales establecidas en la normativa aplicable." Al cotejo del presupuesto requerido para dar cobertura a las y los 490 dignatarias y dignatarios mayas se considera que el recurso es suficiente para cumplir con lo proyectado.

Por otra parte, no se especifican metas de cobertura anuales al cierre de la actual administración o posterior a esta, así como los criterios con las que se definen. Tampoco se especifica el momento en el tiempo en el que convergerán las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo.

Área de oportunidad. Se recomienda incorporar las estimaciones correspondientes a la evolución de la población potencial y objetivo del programa, así como las metas de cobertura anuales al cierre de la actual administración o posterior a la misma, además de los criterios de definición y el cálculo del momento en el tiempo en el que convergerán las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo. Lo anterior, puede desarrollarse como un apartado del diagnóstico situacional sugerido previamente.

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

Con el propósito de evaluar la consistencia interna del diseño del Programa bajo la Metodología de Marco Lógico, se analiza la correspondencia entre el diagnóstico, el Árbol de Problemas y la Matriz de Indicadores para Resultados. Particularmente, se revisa si los problemas, causas y efectos identificados fueron adecuadamente traducidos a los distintos niveles de la MIR, garantizando una lógica causal coherente, una intervención integral sobre la problemática y una vinculación directa entre las acciones programadas y las necesidades diagnosticadas.

En ese sentido, el problema central es definido en estado negativo en el árbol de problemas (“Deficiente atención en la preservación de la cultura Maya a través de los Dignatarios Mayas en los Centros Ceremoniales”) y se transforma en la situación positiva esperada,

expresada como el propósito de la MIR ("Generar acciones para atender al Pueblo Maya, Comunidades Indígenas y Afromexicanas, de los municipios con población indígena para disminuir la desigualdad social"), manteniendo consistencia en la delimitación geográfica y la población objetivo.

En cuanto a la correspondencia de los Efectos al Fin, se identificó que los efectos directos e indirectos detallados en el Árbol de Problemas (efecto superior: "Existe el riesgo permanente de la desaparición de la cultura de los pueblos indígenas"; efectos directos: "pérdida de tradiciones, usos y costumbres de los pueblos indígenas (efecto indirecto correspondiente: se debilitan las identidades culturales) y "Existe el riesgo permanente de la desaparición total de usos y costumbres en los Centros Ceremoniales (efectos indirectos correspondientes: los Dignatarios Mayas aportan de sus recursos propios para no dejar de practicar sus ceremonias y descontento de los Dignatarios Mayas))", se corresponden con el nivel de Fin de la MIR ("Preservar la cultura y disminuir la desigualdad social de los pueblos indígenas.").

Sin embargo, no demuestran que la solución del problema público contribuya de manera lógica a mitigar dichas consecuencias a mediano o largo plazo. Lo anterior se debe a que la MIR se concentra en la entrega de apoyos económicos, sin incorporar mecanismos ni evidencias que permitan demostrar cómo dicha intervención genera cambios en la preservación cultural o contribuye efectivamente a reducir los riesgos de

pérdida de tradiciones, usos, costumbres e identidades culturales en el mediano y largo plazo.

También se identificó la correspondencia de las causas directas a componentes, toda vez que las causas “escaso apoyo a las Dignatarias y Dignatarios mayas” y “desvalorización de la cultura maya”), se tradujeron en los Componentes “C01 -Apoyos a Dignatarios Mayas y C01.A01- Entregar apoyos económicos a los Dignatarios Mayas”, no obstante, no representan la solución técnica concreta para desactivar la causalidad. Lo anterior obedece a que los componentes se limitan a la entrega de apoyos económicos, mientras que las causas identificadas involucran fenómenos más amplios, como la desvalorización cultural y el debilitamiento de prácticas tradicionales. Por ello, la intervención no demuestra cómo atenderá de manera directa los factores que originan la problemática.

Por otra parte, se relacionan las causas indirectas con actividades. En la primera categoría se ubicó: “El fortalecimiento y difusión de la cultura maya es mínimo”, "Deficiente apoyo directo a Dignatarios Mayas” y “El presupuesto no es el adecuado para brindar el apoyo para los Centros Ceremoniales”, mientras que en la segunda se suscribe como actividad: “C01.A01 - Entregar apoyos económicos a los Dignatarios Mayas. Cuentan con el recurso para continuar”. En ese sentido, se trata de una actividad limitativa, que se centra en la entrega de los apoyos económicos, sin refuerzos en los otros elementos causales que describen como “fortalecimiento y la difusión de la cultura maya”.

En cuanto a la mitigación integral se constata que todas las causas críticas identificadas en el diagnóstico (Árbol de Problemas) cuentan con al menos una acción de intervención (Componente o Actividad) en la MIR diseñada específicamente para atenderlas. Por último, se identifica que todos los Componentes y Actividades integrados en la MIR están vinculados directamente a la solución de las causas del diagnóstico, descartando la inclusión de acciones "huérfanas", inerciales o ajenas al problema delimitado.

Área de oportunidad. Se recomienda integrar al diagnóstico situacional sugerido un apartado con el análisis causal del problema enunciado, con base en los determinantes del problema. Esta aproximación profundiza en la interacción entre causas estructurales, intermedias y directas, ampliando el análisis más allá de la dimensión económica y generando insumos más robustos para el diseño programático.

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?

Se revisaron los documentos presentados como *Presupuesto por fuente de financiamiento y capítulo de gasto* y *Estado analítico del ejercicio del presupuesto de egresos clasificación por objeto de gasto* (INMAYA 2023, 2024 y 2025). Sin embargo, no se identificaron los conceptos relacionados al presupuesto del programa desglosado por momento contable (aprobado, modificado, devengado, ejercido y pagado) y capítulo de gasto de cada periodo; y no se identificó la relación de fuentes de financiamiento del programa presupuestario en el ejercicio fiscal 2025, indicando fuentes, montos y porcentajes.

Por otra parte, se revisó la clasificación programática (CONAC, 2025), que indica que la tipología general correspondiente al programa presupuestario es la de los "Subsidios: Sector Social y Privado o Entidades Federativas y Municipios" con nomenclatura "S", para "Subsidios sujetos a Reglas de Operación". Por lo tanto, esta última es consistente con el Propósito del programa ya que permite otorgar apoyos, bienes y servicios a la población objetivo.

En ese sentido, considera transferencias entregadas directamente a la población para garantizar el ejercicio de derechos fundamentales o fomentar el desarrollo de actividades prioritarias de interés general, y se encuentran sujetos a Reglas de Operación que se publican anualmente

con el objetivo de transparentar y asegurar la aplicación eficiente, eficaz, oportuna y equitativa de los recursos públicos asignados

Área de oportunidad. Se recomienda desarrollar documentos que faciliten el análisis de la modalidad presupuestaria del Programa alineados a los documentos de armonización contable o clasificadores programáticos, a fin de verificar su congruencia integral con el Propósito planteado y con la problemática pública que busca atender. Este análisis permite determinar si la naturaleza programática y presupuestaria seleccionada responde efectivamente a la lógica de intervención, particularmente en relación con el propósito del programa.

Además, se destaca que la documentación de la modalidad presupuestaria permite valorar si es compatible con los bienes, servicios y apoyos otorgados, así como con las actividades sustantivas requeridas para su operación. Una adecuada correspondencia entre modalidad, financiamiento y mecanismos de intervención favorece la coherencia de la propuesta de atención, fortalece la lógica causal del programa y contribuye a una implementación más eficiente, medible y orientada a resultados.

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

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

Se revisó la redacción de los resúmenes narrativos de la MIR en cada nivel de objetivos (Fin, Propósito, Componentes y Actividades), verificando su apego a las reglas de sintaxis de la Metodología de Marco Lógico. Además, se consideró su orientación a resultados, claridad conceptual, precisión técnica y comprensibilidad operativa, con el fin de determinar si expresan adecuadamente los cambios esperados, los bienes y servicios entregados, así como las acciones necesarias para alcanzar los objetivos del programa.

En ese sentido, los resúmenes narrativos de la Matriz de Indicadores de Resultados están redactados en apego parcial a las reglas de sintaxis de la Metodología de Marco Lógico (MML) y cuentan con las siguientes características con observaciones: rigor metodológico y sintaxis gramatical para cada uno de los niveles, presentados en el siguiente orden: fin (como contribución a largo plazo), "Preservar la cultura y disminuir la desigualdad social de los pueblos indígenas"; propósito (como resultado logrado en la población objetivo), "Generar acciones para atender al Pueblo Maya, Comunidades Indígenas y Afromexicanas, de los municipios con población indígena para disminuir la desigualdad social"; Componentes (como bienes/servicios entregados), "Apoyos a Dignatarios Mayas entregados"; y Actividades (como procesos en ejecución con verbo más sustantivo), "Entregar apoyos económicos a los Dignatarios Mayas".

Derivado de lo anterior, se observa lo siguiente: sobre la redacción del propósito, el enunciado "Generar acciones para atender al Pueblo Maya, Comunidades Indígenas y Afromexicanas, de los municipios con población indígena para disminuir la desigualdad social" describe un medio o proceso institucional, no un cambio concreto en la población objetivo. Desde este enfoque, el Propósito debe expresar una situación alcanzada en la población beneficiaria y no la realización de acciones gubernamentales.

En el Propósito se mezclan "Pueblo Maya, Comunidades Indígenas y Afromexicanas" con "municipios con población indígena", lo que genera ambigüedad respecto a quién recibe el beneficio directo. La población

objetivo debería identificarse de manera más específica y homogénea. Por último, sobre el vínculo entre la entrega de apoyos a dignatarios mayas y la disminución de la desigualdad social no se encuentra claramente justificado en la narrativa. El texto asume la contribución causal, pero no explica cómo los componentes inciden efectivamente en el problema central, ya que combina dimensiones culturales y socioeconómicas sin explicitar su articulación.

Lo que respecta a la redacción se identificaron áreas de mejora en cuanto a comprensibilidad y precisión del lenguaje, ya que sí se emplea un lenguaje técnico, pero no se reconoce como sustentado y accesible, toda vez que la expresión “generar acciones” resulta amplia al punto en el que no permite identificar con claridad qué tipo de intervenciones realiza el programa ni cuál es el cambio concreto esperado en la población objetivo.

Asimismo, la referencia a “disminuir la desigualdad social” describe una finalidad de largo alcance, pero no delimita el resultado directo atribuible al programa. Lo anterior dificulta que los operadores identifiquen con precisión los entregables, responsabilidades y metas que deben alcanzar para contribuir al logro de los objetivos planteados. Por ejemplo, no permite clarificar el seguimiento de los indicadores más allá de la entrega del beneficio económico, además de establecer metas verificables y dar seguimiento al resultado esperado en la población objetivo.

Área de oportunidad. Se sugiere modificar la redacción del propósito para que exprese un cambio verificable en la población objetivo, evitando describir acciones institucionales y delimitando con mayor precisión a la población beneficiaria, en apego a la sintaxis de la MML. Por ejemplo:

Reforzar la lógica causal de la MIR, explicitando cómo los apoyos otorgados contribuyen a los resultados esperados y utilizando una redacción más precisa que facilite la definición de indicadores, el monitoreo de resultados y la comprensión operativa de metas y responsabilidades.

Un ejemplo de la redacción señalada podría ser “Las personas integrantes del Pueblo Maya fortalecen la preservación y transmisión de sus prácticas culturales mediante el acceso a apoyos institucionales”. Sin embargo, será importante considerar los cambios derivados del diagnóstico y las sugerencias realizadas en los apartados anteriores.

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?**

Se analizó la consistencia interna de la lógica vertical de la MIR, verificando la relación causal entre sus distintos niveles de objetivos, la pertinencia de los supuestos y la suficiencia de los medios de verificación. Asimismo, se revisó la existencia de indicadores en cada nivel, como elementos fundamentales para el monitoreo y seguimiento de los resultados del programa.

En concordancia, se observa que el cumplimiento y entrega de la totalidad del componente “C01 - Apoyos a Dignatarios Mayas entregados” permite alcanzar parcialmente el Propósito del programa (asumiendo

que los factores externos (Supuestos de nivel Componente) operan favorablemente), el cual se describe como "Generar acciones para atender al Pueblo Maya, Comunidades Indígenas y Afromexicanas, de los municipios con población indígena para disminuir la desigualdad social".

Lo anterior, considerando que, si bien la entrega de apoyos a dignatarios mayas contribuye al fortalecimiento de acciones dirigidas al Pueblo Maya y comunidades indígenas, la relación causal resulta amplia y poco directa respecto a la disminución de la desigualdad social. Por lo tanto, se recomienda precisar el Propósito del programa para que refleje un resultado directamente atribuible a la entrega de apoyos a dignatarios mayas, evitando objetivos demasiado amplios como la disminución general de la desigualdad social. Un ejemplo de lo anterior podría ser: "Las personas integrantes del Pueblo Maya fortalecen la preservación y transmisión de sus prácticas culturales mediante el acceso a apoyos institucionales". Sin embargo, es importante considerar que las relaciones causales pueden cambiar al generar el diagnóstico situacional sugerido en apartados anteriores.

En el mismo orden, se definen los supuestos correspondientes: para Actividad, "Los Dignatarios Mayas fortalecen sus usos y costumbres"; Componente, "Los Dignatarios Mayas fortalecen sus manifestaciones culturales" y para Propósito "El Pueblo Maya, Comunidades Indígenas y Afromexicanas cuentan con apoyo para practicar sus usos, costumbres y mejorar su condición social", los cuales pueden considerarse realistas, ya que la relación entre el acceso al apoyo económico puede facilitar la

realización de actividades para la promoción de la cultura Maya, sin embargo, es importante señalar el riesgo que presentan al asumir que las personas beneficiarias utilizarán los apoyos recibidos para mantener y promover sus usos, costumbres y manifestaciones culturales. De no cumplirse estas condiciones, la entrega de apoyos económicos difícilmente se traduce en los resultados esperados, limitando la contribución de los componentes y del propósito al logro de los objetivos superiores del programa.

Respecto a los medios de verificación se refieren en el siguiente orden: para el propósito "Listas de asistencia, evidencia documental y fotografías de las pláticas impartidas"; para el componente "Informe bimestral de los apoyos entregados a los Dignatarios Mayas."; y para la actividad "Informe bimestral de los apoyos entregados a los Dignatarios Mayas". En consecuencia, el correspondiente con el Propósito no cuenta con suficiencia y confiabilidad relacionada con el resumen que se presenta, a pesar de tratarse de medio oficial, accesible, institucional y actualizado periódicamente, toda vez que la asistencia no garantiza que se conserve la información referida en el indicador "PEDPCI01 - Porcentaje de personas indígenas con información sobre sus derechos".

Por último, se identifica que la MIR cuenta con indicadores definidos para cada nivel de objetivos, sentando las bases de monitoreo previas a la evaluación técnica de su calidad en el siguiente orden: para la Actividad, "MIR02C01A01 - Porcentaje de apoyos económicos entregados a los Dignatarios Mayas"; para el Componente, "MIR02C01 - Porcentaje de

apoyos entregados en Centros Ceremoniales e Iglesias Mayas"; para el Propósito, "PEDPCI01 - Porcentaje de personas indígenas con información sobre sus derechos"; para el Fin, "PED06I1 - Porcentaje de personas indígenas con información sobre sus derechos".

Área de oportunidad. Se recomienda redefinir los supuestos para que representen condiciones externas al control del programa e incorporar mecanismos de seguimiento que permitan verificar la contribución de los apoyos a los resultados esperados. Por ejemplo, en lugar de asumir que los dignatarios fortalecen sus usos y costumbres, podría considerarse que existen condiciones comunitarias favorables para la realización de actividades culturales. Otra alternativa es establecer registros, informes de actividades culturales o evidencias documentales que permitan monitorear el uso de los apoyos y reducir la incertidumbre de la cadena causal.

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 cuadro que sintetiza el análisis de los indicadores definidos en el Pp S006, mediante la metodología CREEMA, y posteriormente se desarrollan los argumentos del sentido de la respuesta binaria:

Cuadro 2. Análisis de los Criterios CREMA de los indicadores del Programa Presupuestario S006 "Programa de Apoyo a Dignatarias y Dignatarios Maya".

Nivel	Indicador	C	R	E	M	A
Fin	Porcentaje de personas indígenas con información sobre sus derechos	No	No	Sí	No	No
Propósito	Porcentaje de personas indígenas con información sobre sus derechos.	No	No	Sí	No	No
Componente	Porcentaje de apoyos entregados en Centros Ceremoniales e Iglesias Mayas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad	Porcentaje de apoyos económicos entregados a los Dignatarios Mayas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Nivel Fin: el indicador "Porcentaje de personas indígenas con información sobre sus derechos" no cumple con los criterios de claridad, relevancia, monitoreabilidad y aporte. Respecto a la claridad, si bien su redacción es comprensible, no permite identificar de manera precisa cómo la disponibilidad de información sobre derechos contribuye a la preservación de la cultura o a la disminución de la desigualdad social, objetivos establecidos en el resumen narrativo del Fin.

En cuanto a la relevancia, se observa una desvinculación entre la variable medida y el resultado de largo plazo que se pretende alcanzar, ya que el indicador se enfoca en el acceso a información y no en cambios relacionados con la preservación cultural o la reducción de desigualdades. En cuanto la valoración de la economía se considera positiva, ya que la información requerida puede obtenerse mediante mecanismos institucionales de recopilación de datos sin representar costos significativos.

Asimismo, no cumple con el criterio de monitoreabilidad, debido a que no se identifican elementos suficientes que permitan verificar de manera objetiva, periódica y consistente la condición que mide, ni su relación con el objetivo superior.

Finalmente, tampoco cumple con el criterio de aporte, puesto que la información generada resulta insuficiente para valorar la contribución del programa a los cambios estructurales planteados en el Fin. No obstante, cumple con el criterio de economía, ya que la información requerida puede obtenerse mediante mecanismos institucionales de recopilación de datos sin representar costos significativos.

Nivel Propósito: el indicador “Porcentaje de personas indígenas con información sobre sus derechos” presenta un comportamiento similar al observado en el nivel Fin, por lo que únicamente cumple con el criterio de economía. En materia de claridad, el indicador no permite comprender de forma directa el cambio esperado en la población objetivo derivado de la intervención del programa, particularmente porque el Propósito se

orienta a la atención del Pueblo Maya, comunidades indígenas y afromexicanas para disminuir la desigualdad social, mientras que la medición se limita al acceso a información sobre derechos. Esta situación afecta también su relevancia, ya que la variable observada no refleja de manera directa los resultados atribuibles a la entrega de apoyos a dignatarios mayas.

Respecto a la monitoreabilidad, si bien el indicador está expresado como porcentaje, no se identifican elementos suficientes que garanticen la trazabilidad, calidad y verificación de la información utilizada para medir el resultado esperado. De igual forma, no cumple con el criterio de aporte, debido a que no genera información estratégica para valorar la efectividad de la intervención ni para determinar si los apoyos entregados producen cambios en la población beneficiaria. Sin embargo, sí cumple con el criterio de economía, dado que la información puede obtenerse mediante fuentes institucionales sin requerir recursos extraordinarios.

Nivel Componente: el indicador “Porcentaje de apoyos entregados en Centros Ceremoniales e Iglesias Mayas” cumple con la totalidad de los criterios. En cuanto a la claridad, su redacción permite identificar de manera precisa qué se mide, cuál es la unidad de análisis y cuál es el resultado esperado.

Asimismo, cumple con el criterio de relevancia, ya que mide directamente el bien o servicio que genera el programa, manteniendo congruencia con el resumen narrativo del componente referido a la entrega de apoyos a dignatarios mayas. También cumple con el criterio

de economía, debido a que la información necesaria para su cálculo proviene de registros administrativos generados durante la operación habitual del programa.

Respecto a la monitoreabilidad, el indicador cuenta con una fórmula verificable y puede ser alimentado mediante evidencia documental derivada de la entrega de apoyos. Finalmente, cumple con el criterio de aporte, ya que proporciona información útil para valorar el grado de cumplimiento del componente y el desempeño operativo asociado a la entrega de los apoyos.

Nivel Actividad: el indicador "Porcentaje de apoyos económicos entregados a los Dignatarios Mayas" cumple igualmente con todos los criterios. En términos de claridad, la medición expresa de manera precisa la actividad que realiza el programa y la población beneficiaria a la que se dirige.

En cuanto a la relevancia, existe una correspondencia directa entre el indicador y la actividad sustantiva definida en la MIR, consistente en la entrega de apoyos económicos. Asimismo, cumple con el criterio de economía, ya que la información requerida para su cálculo forma parte de los registros administrativos generados durante la operación regular del programa.

Respecto a la monitoreabilidad, la existencia de padrones de beneficiarios, comprobantes de entrega y registros institucionales permite verificar periódicamente el avance alcanzado. Finalmente, cumple con el criterio de aporte porque proporciona información

estratégica para supervisar el desempeño operativo, verificar el cumplimiento de metas y dar seguimiento a la ejecución de las actividades programadas.

III.1. Síntesis del análisis de diseño

El análisis del diseño del Programa Presupuestario S006 “Programa de Apoyo a Dignatarias y Dignatarios Mayas” permitió identificar avances importantes en la estructuración operativa y normativa de la intervención.

Asimismo, se constató que los componentes, actividades e indicadores operativos guardan correspondencia con la entrega de apoyos económicos a Dignatarias y Dignatarios Mayas reconocidos en Centros Ceremoniales e Iglesias Mayas de Quintana Roo.

En términos generales, el programa atiende una problemática vinculada con la preservación de las prácticas culturales y el reconocimiento de los pueblos indígenas, particularmente del Pueblo Maya, mediante la entrega de apoyos económicos a dignatarios mayas. El análisis realizado permitió identificar una correspondencia general entre el problema público, sus causas y efectos, así como una adecuada alineación con instrumentos de planeación estatal y sectorial orientados a la promoción de los derechos culturales y el bienestar de los pueblos indígenas. Asimismo, se observó que la población objetivo guarda congruencia con la naturaleza de la intervención y con los resultados esperados derivados de la entrega de los apoyos.

Respecto al diseño de la MIR, se identificaron fortalezas en la definición de actividades, componentes y mecanismos operativos, así como en la consistencia de los indicadores asociados a la gestión del programa. No obstante, persisten áreas de mejora en la lógica vertical y

horizontal, particularmente en la delimitación del Propósito, la claridad de la relación causal entre los apoyos entregados y los resultados esperados, así como en la alineación de los indicadores de Fin y Propósito con los objetivos que pretenden medir. Lo anterior permitiría fortalecer la capacidad de monitoreo y la evidencia sobre la contribución del programa a los resultados de mediano y largo plazo.

El análisis evidenció áreas de mejora relacionadas con la solidez conceptual y metodológica del programa. Entre ellas destacan la ausencia de un diagnóstico situacional y debilidades en la justificación causal de la intervención, inconsistencias entre el problema público, el Propósito y los indicadores estratégicos de la MIR, así como limitaciones en los medios de verificación y en la capacidad de los indicadores de Fin y Propósito para medir resultados sustantivos. En este sentido, se identificó la necesidad de fortalecer la lógica causal, redefinir indicadores orientados a resultados e impactos, y consolidar instrumentos de monitoreo y cobertura que permitan una gestión más estratégica y verificable.

III.2. Recomendaciones en materia del diseño del Programa

A partir del análisis del diseño del Programa PS006, se identificaron diversas áreas de oportunidad. Con el propósito de fortalecer su estructura lógica, pertinencia evaluativa y viabilidad operativa a largo plazo, se formulan las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1: elaborar y actualizar periódicamente un diagnóstico situacional con fuentes oficiales, análisis causal y proyecciones poblacionales.

Recomendación 2: incorporar un apartado de justificación teórica y empírica que respalde la pertinencia y efectividad de la intervención.

Recomendación 3: diseñar una estrategia de cobertura que incluya metas anuales, criterios de expansión y estimaciones de convergencia poblacional.

Recomendación 4: fortalecer el análisis causal desde el diagnóstico para asegurar coherencia entre causas, efectos, componentes y actividades.

Recomendación 5: redefinir el Propósito para expresar resultados atribuibles directamente a la intervención del programa.

Recomendación 6: reformular los supuestos con criterios externos, verificables y medibles.

Recomendación 7: incorporar instrumentos complementarios como encuestas, cédulas o evaluaciones breves de resultados.

Recomendación 8: redefinir indicadores estratégicos con base en resultados culturales y comunitarios medibles.

Recomendación 9: mantener los mecanismos actuales de seguimiento operativo y fortalecer su integración con indicadores estratégicos.

Recomendación 10: desarrollar documentación técnica que justifique la consistencia entre modalidad presupuestaria, apoyos y objetivos del programa.

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 S006** Apoyo a Dignatarias y Dignatarios Mayas**,** 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 **ocho fases** del modelo de referencia, lo cual se detalla en la **Matriz de Equivalencia de Procesos** (anexo 1). Mediante este mapeo se caracterizaron los flujos de operación a partir de la evidencia documental proporcionada a la instancia evaluadora y en las entrevistas realizadas a los operadores del Programa, con la que se permitió distinguir aquellas secuencias que están formalizadas y aquellas que fueron construidas a partir del trabajo de campo realizado por la instancia evaluadora.

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

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

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

Bajo esta premisa, los criterios transversales como la descripción de componentes, límites de procesos, articulación de productos, sistemas de información, coordinación institucional, pertinencia, importancia estratégica y cuellos de botella, se evaluaron a lo largo de las **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**[2]. Es fundamental precisar que no

[2] 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

todos los atributos se aplican a todos los elementos, pues se definió una vinculación fundamentada en la naturaleza de cada elemento evaluado.

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

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

Contar con una **mejora continua oportuna y pertinente** examina si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras, significando que existen herramientas vigentes para detectar fallas e implementar correcciones a tiempo. Asimismo, poseer **medios de verificación suficientes y pertinentes** se vincula con detectar áreas de

logro de los fines trazados.

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 y analizan los procesos que se implementan en la operación del Programa presupuestario (Pp) *S006 Apoyo a Dignatarias y Dignatarios Mayas*, valorando la pertinencia de su gestión en el contexto institucional en el que operan, su articulación interna y su incidencia en el alcance de los objetivos y metas programadas.

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

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

La etapa de **Planeación** abarca desde la recepción del techo financiero establecido por SEFIPLAN. Posteriormente, se desarrolla el diseño técnico del programa mediante la identificación del problema público, la definición de la población de referencia, potencial, así como la construcción del Árbol de Problemas y del Árbol de Objetivos, con el propósito de estructurar la intervención conforme a la Metodología de Marco Lógico. A partir de estos insumos se diseña y valida la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), se verifica la coherencia entre el problema, los objetivos, los indicadores y la lógica causal del programa.

Paralelamente, se elabora la proyección presupuestal para la entrega de apoyos económicos, se estiman las metas de atención a mujeres beneficiarias conforme a los lineamientos aplicables y se registra la MIR. Finalmente, se elaboran, validan y publican las Reglas de Operación, documento que establece los criterios para la ejecución del programa y proporciona el marco normativo que regula los procesos sustantivos posteriores.

Por otra parte, la **Difusión** se enfoca en la instalación física de la convocatoria en los Centros ceremoniales y la publicación digital, con base en los establecido en las Reglas de operación, en la página oficial del Instituto para el Desarrollo del Pueblo Maya y las Comunidades Indígenas del Estado de Quintana Roo.

Respecto a la **Solicitud de apoyos**, opera mediante la entrega del padrón de dignatarias y dignatarios mayas, el cual es elaborado por las personas que fungen como líderes en los Centros ceremoniales. El listado

se valida de manera interna, a través de la participación de las personas enlistadas en las actividades y costumbres establecidas por cada Centro ceremonial.

En la fase de **Selección de personas beneficiarias**, se realiza a partir de la recepción de los padrones de las y los beneficiarios, remitidos por los líderes de cada Centro Ceremonial, los cuales son validados mediante la firma y el sello de las autoridades mayas correspondientes. La instancia ejecutora verifica que cada solicitante cumpla con los requisitos documentales establecidos, incluyendo la solicitud de apoyo, identificación oficial, CURP y comprobante de domicilio. Una vez validada la información, se asigna un folio individual que permite identificar y dar seguimiento y resguardo a cada expediente. Por último, se publica la relación de personas beneficiarias seleccionadas, en formato digital, a través de la página oficial del INMAYA.

La etapa de **Producción o generación de apoyos** comprende la solicitud de los recursos financieros, por parte de la Dirección de atención indígena y desarrollo social a la Dirección de administración y planeación INMAYA, el cobro correspondiente del recurso y la organización interna de los 490 paquetes de apoyo económico ($2,700.00 (Son: Dos mil setecientos pesos 00/100 M.N.), por dignatario maya).

Para la fase de **Distribución de apoyos**, el Departamento de vinculación con dignatarios mayas elabora el cronograma de entrega y notifica a los Centros Ceremoniales sobre las fechas y condiciones de entrega de apoyos; y la Dirección de atención indígena y desarrollo social

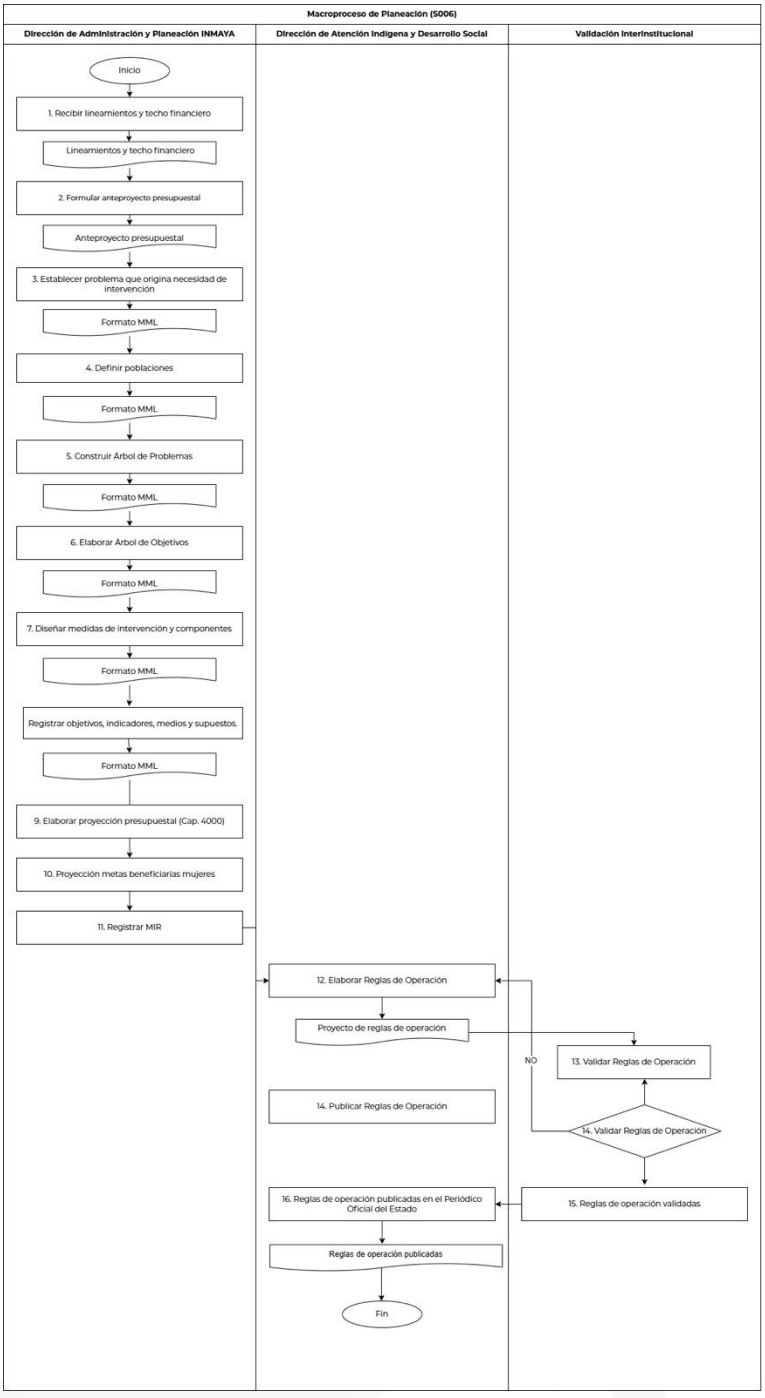
elabora la solicitud de personal de apoyo para la distribución correspondiente.

Posteriormente, en la etapa de **Entrega de apoyos**, se realiza persona a persona beneficiaria y el Departamento de vinculación con dignatarios mayas recopila el Formato de recibo de entrega del apoyo económico a dignataria o dignatario maya, y gestiona casos de entrega de apoyo por ausencia justificada, mediante la recepción de una carta poder para la representación de beneficiarios ausentes. Los caos en los que no se logró entregar el apoyo a la persona beneficiaria son gestionados por la Dirección de atención indígena y desarrollo social, mediante el resguardo y la posterior entrega a las personas beneficiarias.

La etapa de **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos,** se enfoca en los registros de altas y bajas de beneficiarias y beneficiarios, a los cuales sucede la actualización de los respectivos expedientes elaborados por el Departamento de vinculación con dignatarios mayas.

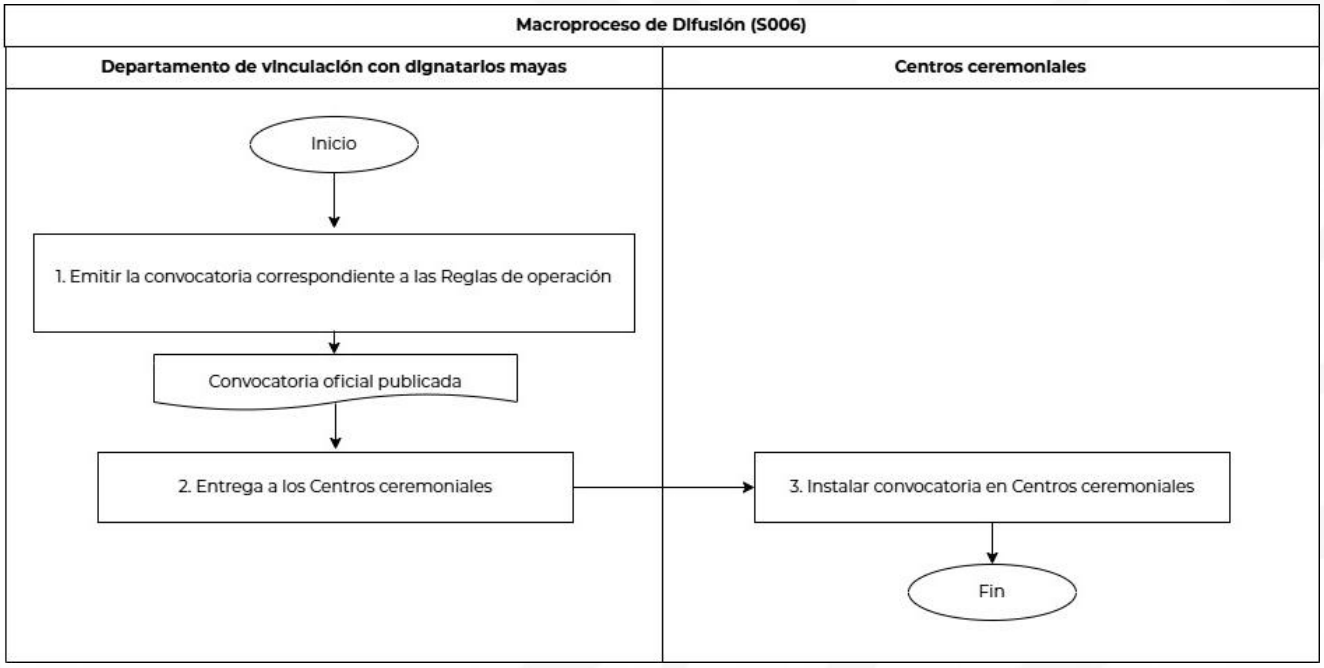
IV. 2 Flujogramas de los procesos

Figura 1. Planeación.



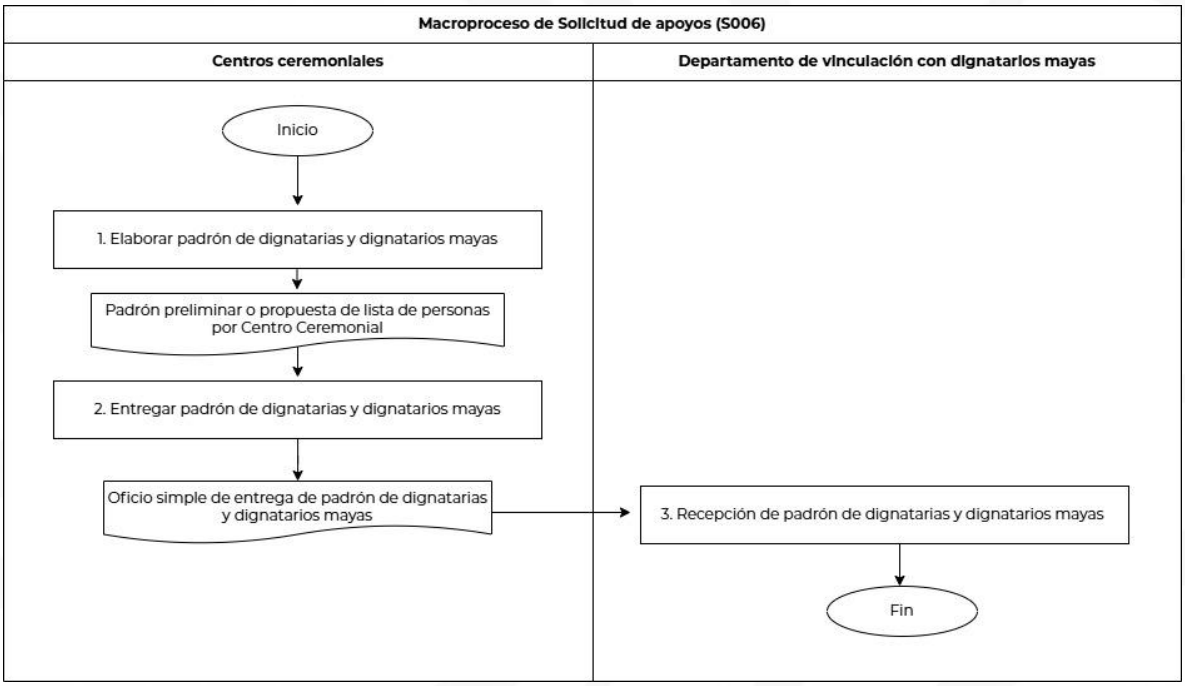
Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Difusión.



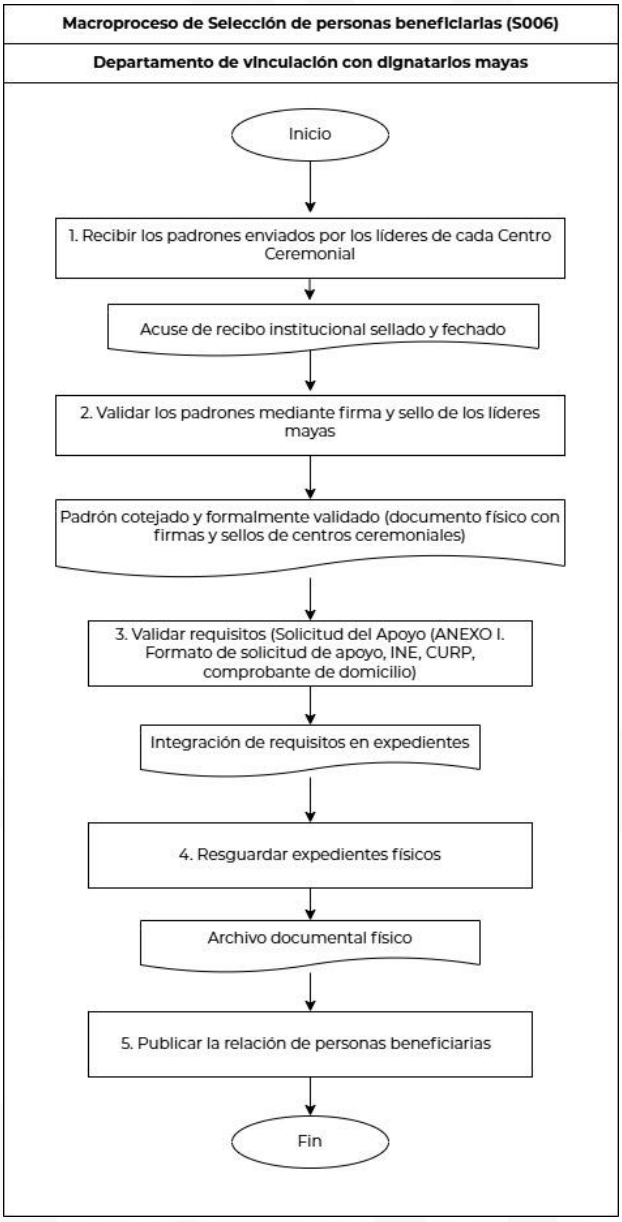
Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Solicitud de apoyos.



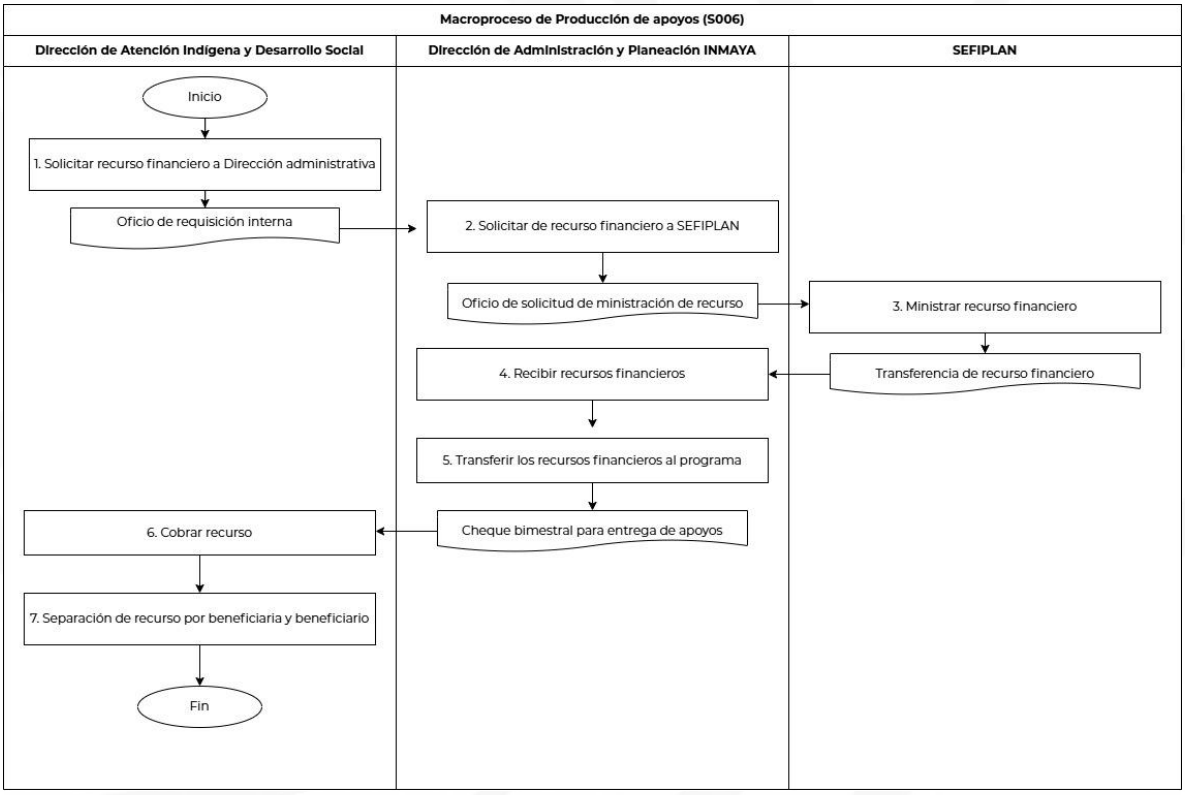
Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Selección de personas beneficiarias.



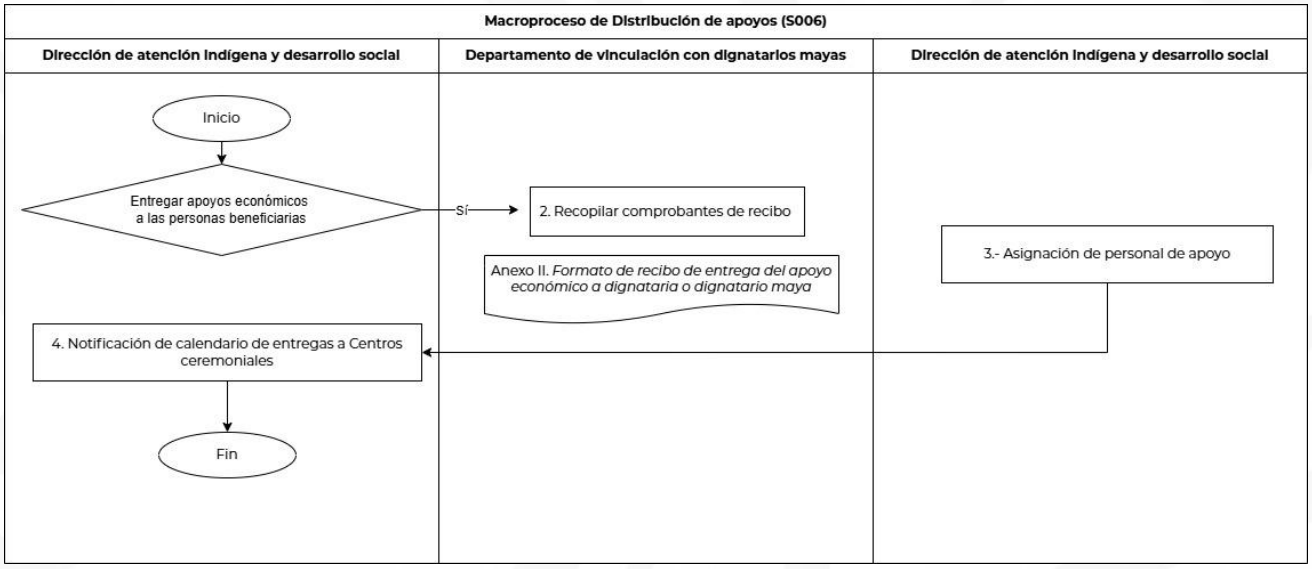
Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Producción o generación de apoyos.



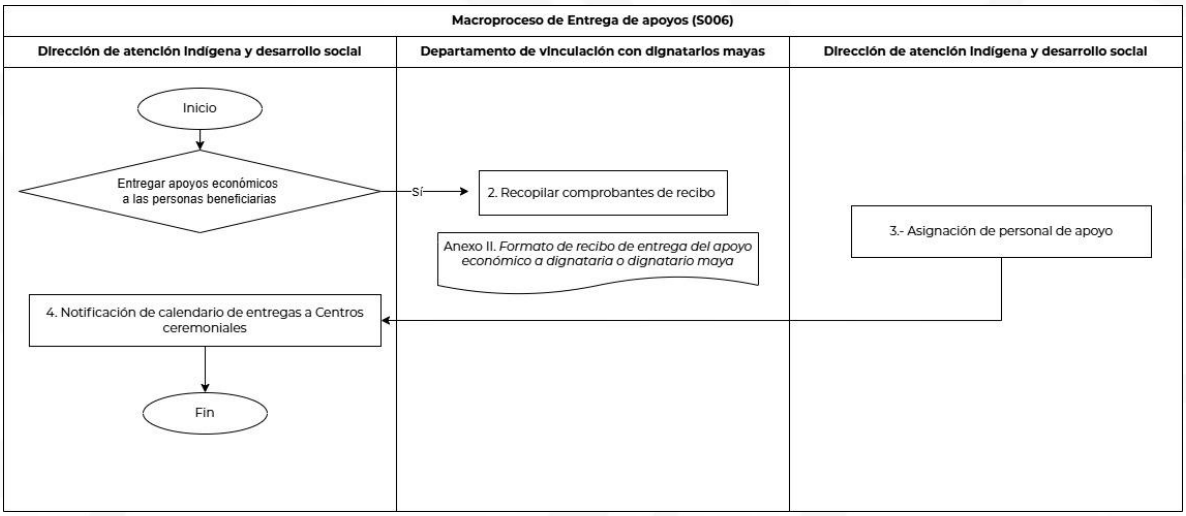
Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Distribución de apoyos.



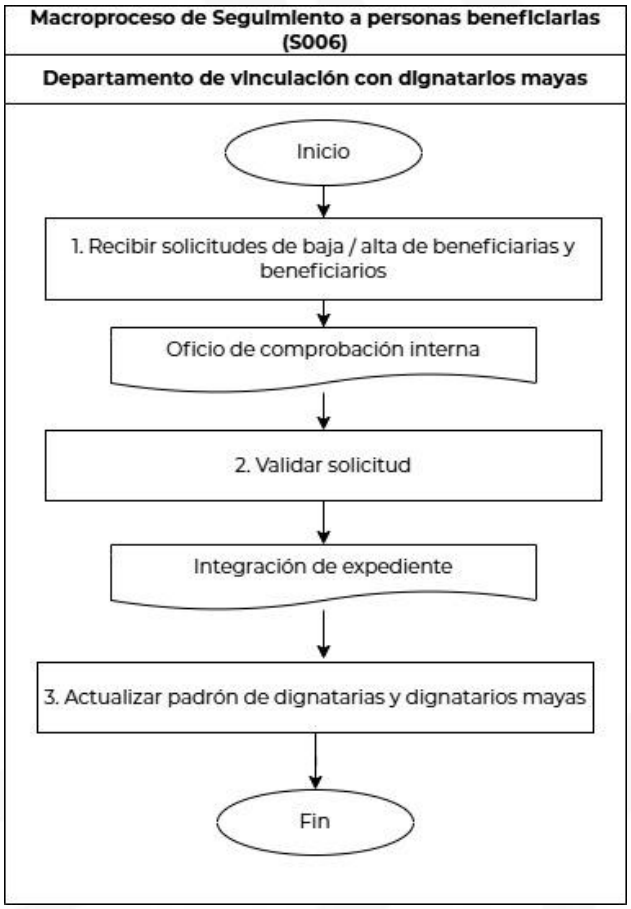
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Entrega de apoyos.



Fuente: Elaboración propia.

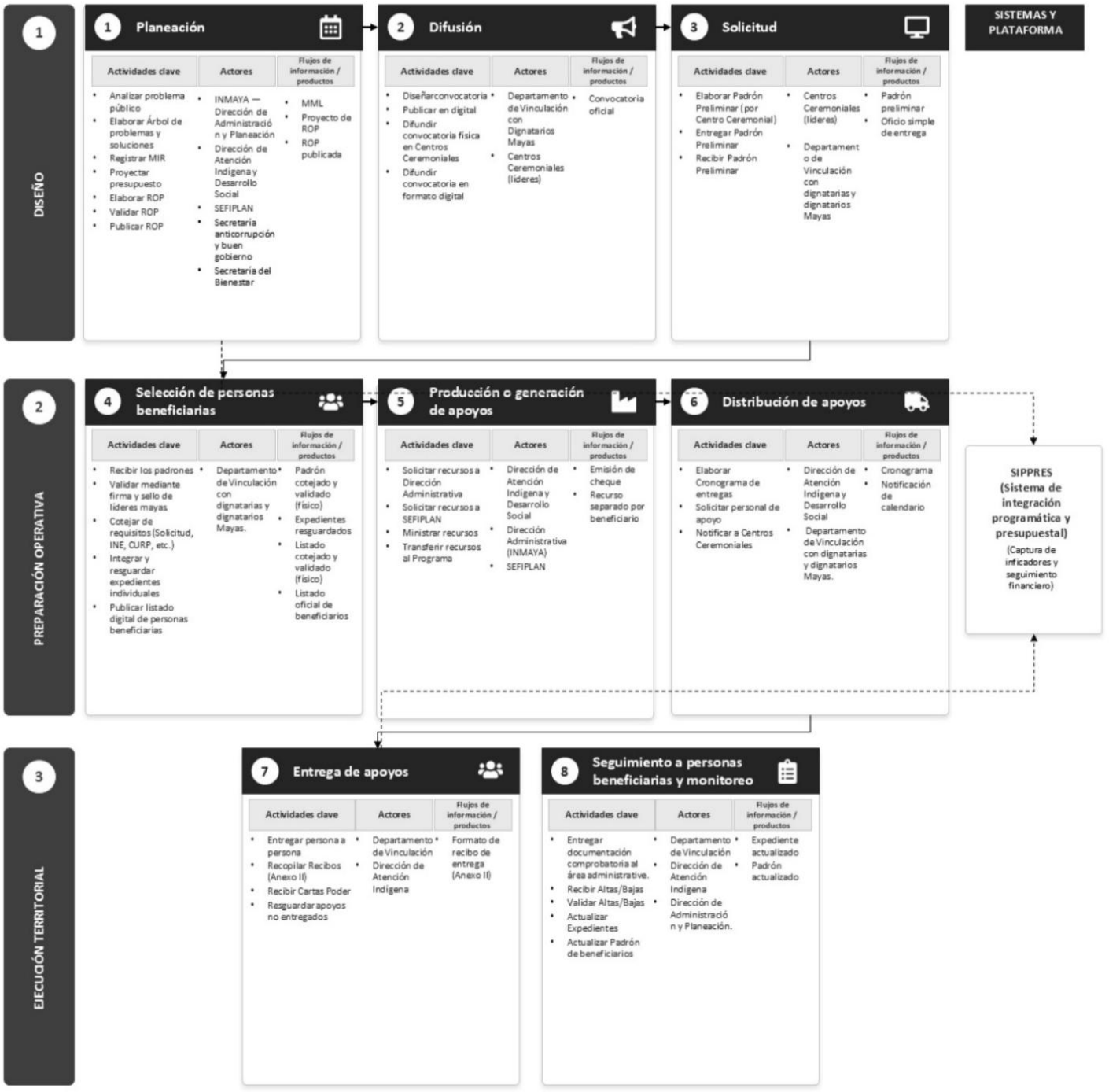
Figura 8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Mapa de procesos del Programa S006.

Visualización de etapas operativas, actores y flujos de información



Fuente: Elaboración propia.

IV. 3 Valoración Operativa

La valoración operativa de los procesos del Programa de Apoyo a las Dignatarias y los Dignatarios Mayas, a través de la revisión de la evidencia documental y las entrevistas a los operadores del Pp, así como el análisis cualitativo de la Cédula de Valoración Operativa (ver anexo 2), permitió valorar la gestión del *Programa S006 Apoyo a Dignatarias y Dignatarios Mayas*. A continuación, se presentan los hallazgos a partir de los siguientes 11 criterios de valoración.

Respecto al criterio de **Descripción de Componentes e Involucrados**, se consideró un nivel de cumplimiento positivo, en relación con los procesos de **Planeación, Producción de apoyos, Selección de personas beneficiarias y Entrega de apoyos**, debido a que es posible identificar de manera clara la secuencia de procesos, subprocesos y actividades que conforman la operación del Programa. Asimismo, se reconocieron los principales actores que participan en cada etapa, incluyendo áreas administrativas, la instancia ejecutora, la Secretaría de Finanzas y Planeación, así como los Centros ceremoniales que coordinan el padrón de las personas beneficiarias.

En cuanto a la **Consistencia con Indicadores**, la valoración fue parcial debido a que, aunque en la **Planeación y Entrega de apoyos** existe una relación general entre las actividades operativas y los componentes establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados, no cuentan con indicadores que permitan monitorear el alcance del Fin proyectado por el Programa: “Preservar la cultura y disminuir la

desigualdad social de los pueblos indígenas", presentado en el Reporte general de integración programática con base en la metodología de marco lógico (SEFIPLAN, 2025).

En relación con los **Límites de los Procesos**, al evaluar **todos los procesos del MGP** la valoración positiva indica que se presenta una secuencia lógica de actividades que permite inferir la existencia de procesos precedentes y subsecuentes. Además, se identifican de manera formal las entradas, salidas, productos intermedios, responsables de validación o puntos de control que articulan cada etapa.

Respecto al criterio de **Insumo-Tiempo**, la valoración fue positiva debido a que la **Distribución de apoyos y Entrega de apoyos** cuenta con las Reglas de operación, así como con documentos programáticos que describen las actividades necesarias para la operación del Programa, y cuenta con la estimación de tiempos estándar de ejecución, calendarios operativos, plazos máximos de atención o mecanismos para verificar el cumplimiento oportuno de cada proceso.

En materia de **Insumo-Personal**, se asignó una valoración parcial en relación con los procesos **Planeación, Distribución de apoyos y Entrega de apoyos**, ya que el número de personas involucradas en la operación para distribuir y entregar los apoyos se solicita a otras áreas, lo cual dificulta el seguimiento a las actividades de evaluación que podrían mejorar el monitoreo del impacto que tiene el Programa. A pesar de lo antes descrito, el Programa cuenta con el siguiente personal: 1 director de atención indígena y desarrollo social y 1 responsable de Departamento de

vinculación con dignatarios mayas, que cuenta con las competencias y capacitación requeridas para el seguimiento de las actividades que planifican, así como distribución de cargas de trabajo.

En cuanto al criterio de **Insumo-Financiero**, la valoración fue parcial respecto a los procesos **Planeación y Producción de apoyos** se documentan la solicitud, transferencia y disposición de recursos financieros, permitiendo identificar la ruta administrativa para la obtención y distribución de los apoyos económicos. Sin embargo, no se presenta evidencia que permita determinar si los recursos asignados son suficientes para atender la operatividad, así como para determinar su grado de rastreabilidad.

Respecto a **Insumo-Infraestructura**, se asignó una valoración parcial, toda vez que en **todos los procesos del MGP** el Programa cuenta con espacios físicos para operación administrativa y mecanismos básicos de comunicación, a nivel interno y externo (con los Centros Ceremoniales). No obstante, para la producción de los apoyos se identificó el área de mejora en el cobro del recurso financiero por parte del Programa, el cual se realiza mediante la expedición de cheque por parte del área administrativa. En ese sentido, se recomienda integrar mecanismos tecnológicos para favorecer la rastreabilidad del insumo.

En relación con la **Articulación de Productos**, la valoración fue parcial, a partir de que en **todos los procesos del MGP**, se muestra una secuencia lógica donde los resultados de una actividad constituyen el insumo de la siguiente. Por ejemplo, la recepción y validación de padrones

precede a la integración de expedientes, mientras que la autorización de recursos antecede a la emisión de cheques y la entrega de apoyos. Sin embargo, en el proceso de Seguimiento a las y los beneficiarios y monitoreo, no se identificaron acciones relacionadas con la evaluación para el alcance del Fin proyectado por el Programa: "Preservar la cultura y disminuir la desigualdad social de los pueblos indígenas", presentado en el Reporte general de integración programática con base en la metodología de marco lógico (SEFIPLAN, 2025).

En cuanto a los **Sistemas de Información**, con base en los procesos de **Planeación, Selección de personas beneficiarias, Entrega de apoyos, Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo**, la valoración fue parcial debido a que el Programa utiliza padrones, expedientes, registros administrativos y documentación comprobatoria como mecanismos de control y seguimiento. Sin embargo, no se identifica la existencia de un sistema de información integrado, centralizado o automatizado que permita consolidar información operativa, generar reportes en tiempo real o fortalecer el monitoreo institucional.

Respecto a la **Coordinación Institucional**, considerando los procesos de **Planeación presupuestal, Producción de apoyos y Entrega de apoyos**, se otorgó una valoración parcial. El proceso evidencia interacción entre distintas áreas administrativas, la instancia ejecutora, SEFIPLAN y las autoridades tradicionales mayas. No obstante, se identifica la necesidad de alinear las estimaciones correspondientes a la evolución

de la población potencial y la población objetivo del Programa. Para dicho ajuste se requiere la colaboración interinstitucional, a fin de reformular la proyección de la población potencial beneficiaria.

En relación con la **Pertinencia Territorial**, a partir de los procesos de **Planeación, Difusión, Distribución y Entrega de apoyos**, la valoración fue positiva. El diseño operativo se encuentra orientado hacia la atención de Dignatarias y Dignatarios Mayas vinculados con los Centros Ceremoniales e Iglesias Mayas del Estado de Quintana Roo. La utilización de estructuras comunitarias tradicionales, la participación de autoridades mayas y la focalización territorial permiten observar que los procesos de Distribución y Entrega guardan correspondencia con las características culturales y geográficas de la población objetivo.

Respecto a la **Importancia Estratégica**, se consideraron los procesos de **Planeación, Selección de personas beneficiarias y Entrega de apoyos**, también se asignó una valoración positiva, toda vez que la distribución y entrega de los apoyos a las y los beneficiarios se vinculan con el propósito indicado en el Reporte general de integración programática con base en la metodología de marco lógico (SEFIPLAN, 2025): “Generar acciones para atender al Pueblo Maya, Comunidades Indígenas y Afromexicanas, de los municipios con población indígena para disminuir la desigualdad social”.

En el criterio de **Satisfacción de Personas beneficiarias**, considerando los procesos de **Planeación, Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo** la valoración fue negativa. Lo anterior,

considerando que no se identifican mecanismos orientados a recopilar información sobre la percepción de las personas beneficiarias, evaluar la calidad de los servicios proporcionados o medir el grado de satisfacción respecto a la operación del Programa. Tampoco se observan instrumentos de retroalimentación, encuestas, entrevistas o procedimientos de atención a quejas que permitan incorporar la experiencia de la población atendida en los procesos de mejora continua.

Cuellos de botella: Se identifican obstáculos logísticos y estructurales que limitan la fluidez del Programa. Desde la **Planeación** y **Producción**, la ausencia de un diagnóstico situacional repercute a nivel estructural, pues limita las actividades que podrían ejecutarse, por ejemplo, para la implementación del enfoque de género (identificación de necesidades y barreras de acceso), así como para el monitoreo de los resultados del programa. Durante la **Difusión**, **Solicitud** y **Selección de personas beneficiarias**, los procesos dependen de los padrones emitidos por las máximas autoridades de los Centros Ceremoniales e Iglesias Mayas, lo cual puede limitar el acceso oportuno a la información para la población potencial. En la fase de **Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos**, se concentra en la comprobación administrativa de la entrega de apoyos y no se genera evidencia sobre resultados o impacto en la preservación cultural.

En términos generales, el análisis evidencia que el Programa cuenta con una estructura operativa que presenta avances en la documentación y el establecimiento de una secuencia de procesos, lo que constituye una

base importante para su funcionamiento. Sin embargo, también revela oportunidades de mejora relacionadas con la vinculación entre el diseño y la operación del Programa, documentación de los procesos, fortalecimiento de los sistemas de información, incorporación de mecanismos de seguimiento, generación de evidencia sobre satisfacción de personas beneficiarias y monitoreo de los resultados del Programa.

IV. 4 Grado de Consolidación Operativa del Programa

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

El Programa obtuvo **16 puntos de un máximo de 30 posibles**, por lo que el grado de consolidación se ubica en un nivel **Medio (53.3 por ciento)**.

Respecto al primer criterio **Normatividad,** el Programa cuenta con Reglas de operación (2025), alineadas al Plan Estatal de Desarrollo (2023-2027) y se documenta el diseño del Programa en apego a la Metodología del Marco Lógico. Sin embargo, refieren en proceso otros documentos que pueden fortalecer la operatividad como el Manual de procedimientos del Programa, Organigrama de la Unidad Responsable del Programa y Manual de organización de la dependencia o entidad titular del Programa.

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

Para el elemento de **Estandarización operativa**, se tiene que, los procesos se aplican de forma homogénea, sin embargo, se identifica la necesidad desarrollar un documento diagnóstico que permita replantear aspectos clave como la consideración de la población potencial, el seguimiento a las acciones para el fortalecimiento y la preservación de la cultura maya y la inclusión de la perspectiva de género.

En el cuarto criterio correspondiente al **Monitoreo**, se cuenta con un sistema de monitoreo (SIPRES) y se realizan informes trimestrales, donde se contemplan indicadores de cobertura (entrega de apoyos). Sin embargo, no se identificó el seguimiento a indicadores para las acciones de fortalecimiento y la preservación de la cultura maya, así como de inclusión de la perspectiva de género.

Sobre los mecanismos formales de **Mejora continua**, se documentan mejoras operativas con énfasis en la realización de Reglas operativas y la proyección de documentos como el Manual de procedimientos del Programa, Organigrama de la Unidad Responsable del Programa y el Manual de organización de la dependencia o entidad titular del Programa.

Finalmente, sobre **los medios de verificación de los indicadores que integran la MIR del Pp**, se identifica la necesidad de incorporar medios de verificación para el seguimiento a las acciones de fortalecimiento y la preservación de la cultura maya, así como de la inclusión de la perspectiva de género.

En concordancia con lo anterior, el análisis de los elementos de consolidación del *Programa de Apoyo a las Dignatarias y los Dignatarios Mayas* permite identificar avances relevantes en la formalización de su operación, así como áreas de oportunidad. Los hallazgos muestran que el Programa cuenta con una base operativa funcional para la entrega de apoyos económicos; sin embargo, persisten desafíos relacionados con la institucionalización de procesos, el monitoreo de resultados sustantivos y la generación de evidencia sobre la preservación cultural que constituye el Fin de la intervención.

IV. 5 Síntesis del análisis de procesos

El análisis de procesos del *Programa de Apoyo a las Dignatarias y los Dignatarios Mayas* permite identificar una estructura operativa en proceso de documentación y compuesta por ocho procesos sustantivos que abarcan desde la planeación hasta el seguimiento de las personas beneficiarias. La evidencia revisada muestra que todos los procesos cuentan con algún nivel de documentación, principalmente mediante reglas de operación y los componentes del Marco Lógico, lo que proporciona una base institucional para la ejecución de las actividades del Programa. Sin embargo, aún se presenta un vacío normativo derivado de la falta de un Manual de Organización y un Manual de Procedimientos debidamente formalizados y vigentes.

En materia de recursos financieros, el Programa documenta adecuadamente la ruta administrativa para la gestión, autorización y transferencia de recursos. No obstante, la información disponible no permite determinar estrategias para la cobertura de población potencial, misma que se contempla en la planificación del Programa. Esta limitación adquiere relevancia debido a que el Programa carece de un diagnóstico situacional que justifique técnicamente los requerimientos presupuestarios.

Respecto a la infraestructura y capacidad instalada, la evidencia muestra que el Programa dispone de mecanismos operativos para desarrollar actividades en territorio y administrar expedientes y padrones.

En cuanto a los sistemas de información, el Programa utiliza padrones, expedientes y registros administrativos que permiten documentar la entrega de apoyos y el seguimiento básico de las y los beneficiarios. No obstante, no se identifica la existencia de un sistema integrado que consolide información operativa, financiera y de resultados. La dependencia de registros documentales dificulta la generación de información estratégica para la atención a necesidades diferenciadas, toma de decisiones y el monitoreo oportuno.

La pertinencia territorial constituye uno de los principales atributos del Programa. La intervención se desarrolla directamente en los Centros Ceremoniales y considera la participación de autoridades tradicionales en distintos momentos del proceso. Esta característica fortalece el acceso a la población beneficiaria. Sin embargo, la documentación disponible no muestra mecanismos para evaluar periódicamente si las condiciones territoriales, sociales y culturales han cambiado o si la estrategia continúa respondiendo adecuadamente a las necesidades de la población objetivo.

En cuanto a la importancia estratégica, los procesos documentados resultan indispensables para la ejecución del Programa, ya que permiten materializar la entrega de apoyos económicos a la población beneficiaria. Sin embargo, el análisis revela una concentración en la gestión administrativa de los apoyos, sin evidencia suficiente de mecanismos orientados a medir la contribución de los procesos al fortalecimiento cultural. Esta situación genera una desconexión entre la operación y los resultados sustantivos esperados.

Finalmente, no se identifican procedimientos sistemáticos para conocer la percepción de las Dignatarias y los Dignatarios Mayas sobre la calidad de la atención, la utilidad de los apoyos o las oportunidades de mejora en la operación. La ausencia de estos mecanismos limita la retroalimentación institucional y dificulta la incorporación de la experiencia de la población atendida en la mejora de los procesos.

IV. 6 Recomendaciones del análisis de procesos

Con el propósito de consolidar la madurez institucional y mejorar la eficacia del Programa, se emiten las siguientes recomendaciones puntuales:

Recomendación 1: Vincular la programación presupuestaria con un diagnóstico periódico que permita estimar la demanda potencial, proyectar necesidades futuras y sustentar un posible incremento en la proyección financiera del Programa.

Recomendación 2: A partir del punto anterior, desarrollar mecanismos de integración y sistematización de información que permitan fortalecer el seguimiento de las y los beneficiarios, la generación de reportes y la evaluación de resultados del Programa, con énfasis en la dimensión del fortalecimiento cultural.

Recomendación 3: Incorporar ejercicios periódicos de diagnóstico y consulta que permitan identificar nuevas brechas y ajustar la operación a las dinámicas territoriales y culturales de las comunidades mayas.

Recomendación 4: Fortalecer la vinculación entre los procesos operativos y los objetivos estratégicos mediante mecanismos de seguimiento que permitan evaluar resultados culturales de manera cualitativa y cuantitativa, más allá de la cobertura de entrega de apoyos económicos.

V. Matriz de análisis de género

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

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

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

Los resultados muestran que el diseño de la intervención asume un enfoque de atención dirigido a las y los dignatarios mayas, que no enuncia de forma integral las diferencias estructurales previas entre mujeres y hombres desde la planeación de su diagnóstico. Es decir, desde su etapa de planeación, el Programa asume que la población objetivo tiene las mismas facilidades, sin reconocer que las familias (especialmente aquellas encabezadas por mujeres) enfrentan obstáculos distintos.

Los resultados muestran cumplimiento parcial en el proceso de planeación. Como hallazgo se señala que el diagnóstico reconoce la variable sexo en el *Reporte general de integración programática con base en la metodología de marco lógico* (SEFIPLAN, 2025) y el registro de dignatarias mayas dentro de la población beneficiaria y cuantifica a las personas atendidas. No obstante, no se identifican mecanismos formales orientados a garantizar el acceso equitativo entre dignatarias y dignatarios ni acciones de coordinación interinstitucional para promover los derechos de las mujeres o prevenir la violencia de género. Por lo tanto, se recomienda plasmar formalmente dentro de las Reglas de Operación (ROP) el mecanismo de coordinación interinstitucional (por ejemplo, con SEMUJERES), para implementar jornadas de prevención de la violencia, en el marco de la preservación de la cultura maya.

Respecto al proceso de Difusión, la valoración también fue parcial. El hallazgo identifica en las *Reglas de operación* (INMAYA, 2025) que el Programa realiza difusión mediante la instalación física y entrega de convocatorias en los Centros Ceremoniales, para lo cual se contempla la

variable territorial. Sin embargo, la estrategia es complementada por la institución mediante la publicación en medios digitales.

A pesar de que la convocatoria no es restrictiva en cuanto a la variable sexo, puede preservar barreras de acceso para mujeres que habitan en localidades rurales o indígenas con limitaciones de conectividad o acceso a plataformas oficiales. Como recomendación se propone institucionalizar en los manuales operativos una "Estrategia de Difusión Territorial con Pertinencia Cultural en la que se contemple la variable sexo", formalizando el uso sistemático de perifoneo en maya y traductores locales en zonas rurales.

En el proceso de Solicitud, el cumplimiento también se consideró parcial, ya que la integración de solicitudes y padrones se realiza a través de los Centros Ceremoniales, por lo que el Programa no participa directamente en los mecanismos locales de difusión e incorporación de personas beneficiarias. En ese sentido, no se identificó registro de las variables Tiempo y Cuidados. Esta condición limita la capacidad institucional para detectar posibles barreras diferenciadas que afecten a las mujeres durante el acceso al Programa. Aunque no se observan restricciones explícitas para su participación, tampoco se documentan mecanismos específicos orientados a garantizar condiciones equitativas de acceso. En ese sentido, se recomienda Generar acciones coordinadas con los Centros ceremoniales para garantizar que la información sobre los beneficios del Programa llegue de manera equitativa.

En relación con la Selección de personas beneficiarias, la valoración parcial responde a que el padrón incorpora información que permite identificar variables relacionadas con sexo y municipio. Esta característica constituye una fortaleza porque genera condiciones para realizar análisis diferenciados de la población atendida. Sin embargo, el padrón es elaborado por los líderes de los Centros Ceremoniales y no existe una convocatoria abierta para incorporar a nuevas personas beneficiarias bajo criterios explícitos de perspectiva de género. Como recomendación, se plantea que posterior a la elaboración del diagnóstico situacional (referido en el análisis del diseño del Programa), podrían identificarse variables pertinentes a la preservación de la cultura maya, cruzando por variables de género, ocupación y otras afines, para detectar posibles ajustes en la convocatoria, sin afectar los lineamientos de los Centros ceremoniales.

En el proceso de Producción de los Apoyos, el cumplimiento fue valorado como negativo, puesto que se establece que el apoyo consiste en un estímulo económico uniforme, integrado por pagos bimestrales y un bono anual, sin contemplar variantes o adecuaciones para atender necesidades específicas de las mujeres. Por ello, no se identifican elementos que permitan afirmar que el diseño del apoyo incorpora consideraciones relacionadas con necesidades diferenciadas por género. Con base en lo anterior, y posterior a la elaboración del diagnóstico situacional (referido en el análisis del diseño del Programa), se sugiere considerar la posibilidad de atender necesidades diferenciadas para alinear los apoyos entregados a la perspectiva de género.

Respecto a la Distribución de Apoyos, el cumplimiento fue parcial. El hallazgo indica que se identifica el tipo de apoyo en las *Reglas de operación* (INMAYA, 2025). Por otra parte, el personal del Programa se desplaza a los Centros Ceremoniales para realizar la dispersión de los apoyos, lo que contribuye a reducir barreras de acceso para las y los beneficiarios. No obstante, no se identifican diagnósticos o registros que permitan conocer si existen obstáculos diferenciados para las mujeres en materia de movilidad, acceso o traslado, lo cual permitiría determinar la pertinencia sobre el tipo de apoyo. Por lo tanto, se recomienda incorporar a la elaboración del diagnóstico situacional (referido en el análisis del diseño del Programa), un apartado donde se identifiquen las barreras y asimetrías que enfrentan las mujeres en zonas rurales marginadas.

En cuanto a la Entrega de apoyos, la valoración fue parcial, ya que, del mismo modo que sucede en la etapa de distribución, el Programa realiza la entrega mediante el desplazamiento de su personal hacia los Centros Ceremoniales, por lo tanto, se contempla la variable Tiempo. Sin embargo, no se identificaron datos relacionadas con el diagnóstico de las barreras diferenciadas en la población. Por lo tanto, la recomendación es incorporar a la sugerencia de elaboración del diagnóstico situacional, un apartado donde se identifiquen las barreras de acceso, así como las asimetrías que enfrentan las mujeres en zonas rurales marginadas.

Finalmente, en el proceso de Seguimiento y monitoreo el cumplimiento es parcial, a partir de que la Matriz de Indicadores para Resultados desagrega metas de entrega por sexo en los niveles de

Actividad y Componente. Este aspecto permite observar la distribución de apoyos entre mujeres y hombres. Sin embargo, la información disponible no muestra indicadores orientados a analizar otros aspectos relacionados con la preservación de la cultura maya desde una perspectiva de género, ni variables complementarias para comprender diferencias asociadas con participación cultural o condiciones específicas de las personas beneficiarias. Por lo tanto, se recomienda integrar en el diagnóstico situacional variables pertinentes a la preservación de la cultura maya, cruzando por variables de género, tipo de jefatura, actividades en las que participa y otras afines.

V. 1 Grado de Transversalización de la Perspectiva de Género

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

de un **padrón desagregado** por sexo, la existencia de **acciones afirmativas** y el diseño de los **indicadores de la MIR**[3].

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.

El grado de transversalización de la perspectiva de género en el Programa presupuestario S006 se calculó asignando una puntuación a cada uno de los cuatro elementos mencionados. Posteriormente, se

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

obtuvo un índice mediante el cociente entre el puntaje total alcanzado y el puntaje máximo posible[4].

El resultado de esta matriz contribuye a generar una comprensión más amplia de los efectos diferenciados de la operatividad del Programa. Esto proporciona la evidencia necesaria para emitir un dictamen sobre el nivel de cumplimiento (Alto, Medio o Bajo) y formular recomendaciones estratégicas que promuevan una gestión pública más eficiente, transparente y orientada a resultados con igualdad sustantiva

El *Programa presupuestario S0006 Apoyo a Dignatarias y Dignatarios Mayas* presenta un nivel de madurez y transversalización de la perspectiva de género **Bajo (37.5%)** en sus componentes normativos e instrumentos rectores, como se expone a continuación:

Diagnóstico y Articulación: El diagnóstico centraliza el problema público en la población denominada "Dignatarias y dignatarios mayas", sin embargo, no se reconoce su vulnerabilidad socioeconómica frente a otros grupos.

Padrón Desagregado: Se cuenta con el padrón y se realiza un informe trimestral en el que se generan métricas desagregada por sexo y geografía municipal.

Acciones Afirmativas: Se contabiliza el número de población beneficiaria y potencial, desagregada por sexo. Sin embargo, no se indica

[4] Para mayor detalle, consultar la sección "Metodología" de este informe.

de manera normativa el favorecimiento con cuotas de género o facilidades para su acceso.

Indicadores de la MIR: Cuentan con seguimiento de beneficiarias y beneficiarios, sin embargo, los indicadores no miden la reducción de brechas de género.

En conjunto, los resultados muestran que la perspectiva de género se encuentra incorporada de manera parcial en la mayoría de los procesos analizados. Los principales avances se relacionan con la identificación de mujeres dentro de la población beneficiaria y con la disponibilidad de información básica desagregada por sexo.

No obstante, los hallazgos también evidencian que la operación del Programa aún carece de instrumentos diagnósticos, mecanismos institucionalizados y criterios operativos que permitan identificar, atender y monitorear de forma sistemática las brechas de género que pudieran presentarse en la preservación de la cultura maya y en el acceso a los beneficios del Programa.

V.2 Síntesis del análisis de género

El Pp S006 presenta un nivel de madurez y transversalización de la perspectiva de género Bajo (37.5%) en sus componentes normativos e instrumentos rectores. A continuación, se detallan las valoraciones de cada componente.

En cuanto al Diagnóstico con Enfoque de Género no presenta cumplimiento, ya que el análisis realizado muestra que el diagnóstico del Programa identifica como población de atención a las Dignatarias y los Dignatarios Mayas; sin embargo, no incorpora un análisis específico de las brechas de género que pudieran existir dentro de esta población. Tampoco se documentan diferencias en condiciones de vulnerabilidad, acceso a recursos, participación cultural o ejercicio de derechos entre mujeres y hombres. En consecuencia, el Programa carece de una base diagnóstica que permita justificar acciones diferenciadas o focalizadas para atender desigualdades de género.

En el Padrón Desagregado por Sexo, el cumplimiento es satisfactorio, ya que la evidencia disponible muestra que el Programa cuenta con un padrón de beneficiarias y beneficiarios que permite identificar de manera desagregada la población atendida. Asimismo, se generan informes trimestrales que presentan métricas diferenciadas por sexo y ámbito municipal. Este aspecto constituye una fortaleza relevante porque proporciona información básica para el monitoreo de la cobertura y la distribución de apoyos entre mujeres y hombres.

Respecto al elemento de Acciones Afirmativas u Operación Inclusiva, el cumplimiento es negativo. Aunque el Programa contabiliza la población potencial y beneficiaria desagregada por sexo, no se identifican disposiciones normativas orientadas a promover el acceso o permanencia de las mujeres. La ausencia de estos mecanismos limita la capacidad del Programa para atender posibles desigualdades estructurales que pudieran afectar a las dignatarias mayas. Como hallazgo, se observa que la información estadística disponible no se traduce en acciones operativas o normativas destinadas a favorecer la participación con perspectiva de género dentro del Programa.

Por último, el elemento de Indicadores de Género en la MIR presenta un cumplimiento parcial. La Matriz de Indicadores para Resultados permite dar seguimiento al número de beneficiarias y beneficiarios atendidos; sin embargo, los indicadores existentes no están diseñados para medir cambios en las brechas de género ni para evaluar impactos diferenciados entre mujeres y hombres. Esto implica que, aunque existe información desagregada para fines de seguimiento, el sistema de indicadores no genera evidencia sobre contribuciones específicas a la igualdad de género.

En conjunto, la valoración de madurez en materia de género evidencia un nivel con múltiples áreas de mejora. El principal avance se encuentra en la disponibilidad de información desagregada por sexo; sin embargo, persisten áreas de oportunidad relacionadas con la incorporación de un diagnóstico situacional, la implementación de

acciones afirmativas y el diseño de indicadores que permitan medir resultados sustantivos en materia de igualdad de género.

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. Apartado de Enfoque de Género en el Diagnóstico situacional: Incorporar un análisis de brechas de género que identifique condiciones diferenciadas de participación, acceso a apoyos, preservación cultural y vulnerabilidad entre dignatarias y dignatarios mayas, sustentado en información cuantitativa y cualitativa.

Recomendación 2. Padrón Desagregado por Sexo y otras variables afines a la perspectiva de género: aprovechar la información desagregada disponible para generar análisis periódicos que permitan identificar tendencias, brechas de participación y posibles desigualdades en la cobertura territorial del Programa.

Recomendación 3. Acciones Afirmativas u Operación Inclusiva: Incorporar en las Reglas de Operación criterios específicos que favorezcan

el acceso, permanencia y participación de las dignatarias mayas, particularmente en contextos donde existan barreras culturales, sociales o territoriales.

Recomendación 4. Indicadores de Género en la MIR: Diseñar indicadores que permitan medir resultados relacionados con la reducción de brechas de género, la participación de las mujeres en la preservación cultural.

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.

Hallazgos	Recomendaciones	Tipo de mejora	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
1. No se identificó un diagnóstico situacional actualizado, periódico y sustentado con evidencia verificable.	Elaborar y actualizar periódicamente un diagnóstico situacional con fuentes oficiales, análisis causal y proyecciones poblacionales.	Normativa/ Diseño	Alta	Dirección de administración y planeación INMAYA / Dirección de	No aplica.

2. No se presenta una justificación teórica o empírica que sustente la intervención pública y su mecanismo causal.	Incorporar un apartado de justificación teórica y empírica que respalde la pertinencia y efectividad de la intervención.	Normativa/ Diseño	Alta	Atención Indígena y Desarrollo Social	No aplica.
3. El programa no cuenta con una estrategia de cobertura documentada con metas de mediano y largo plazo.	Diseñar una estrategia de cobertura que incluya metas anuales, criterios de expansión y estimaciones de convergencia poblacional.	Normativa/ Diseño	Media		No aplica.
4. La traducción del Árbol de Problemas a la MIR presenta debilidades en la lógica causal y en la correspondencia entre causas y soluciones.	Fortalecer el análisis causal desde el diagnóstico para asegurar coherencia entre causas, efectos, componentes y actividades.	Normativa/ Diseño	Alta		No aplica.
5. El Propósito de la MIR describe acciones institucionales y no cambios concretos en la población objetivo.	Redefinir el Propósito para expresar resultados atribuibles directamente a la intervención del programa.	Normativa/ Diseño	Alta		No aplica.
6. Los supuestos de la MIR son ambiguos y poco	Reformular los supuestos con criterios externos, verificables y medibles.	Normativa/ Diseño	Media		No aplica.

verificables técnicamente.					
7. Los medios de verificación del Propósito no permiten demostrar apropiación o comprensión efectiva de derechos.	Incorporar instrumentos complementarios como encuestas, cédulas o evaluaciones breves de resultados.	Normativa/ Diseño	Alta		No aplica.
8. Los indicadores de Fin y Propósito incumplen parcialmente criterios CREEMA de claridad, relevancia, monitoreabilidad y aporte.	Redefinir indicadores estratégicos con base en resultados culturales y comunitarios medibles.	Normativa/ Diseño	Alta		No aplica.
9. Los indicadores de Actividad y Componente presentan adecuada claridad, relevancia y monitoreabilidad.	Mantener los mecanismos actuales de seguimiento operativo y fortalecer su integración con indicadores estratégicos.	Normativa/ Diseño	Baja		No aplica.
10. La modalidad presupuestaria no cuenta con análisis documental suficiente para verificar su congruencia integral con la intervención.	Desarrollar documentación técnica que justifique la consistencia entre modalidad presupuestaria, apoyos y objetivos del programa.	Normativa/ Diseño	Media		No aplica.

11. El diagnóstico nombra la inclusión de dignatarias mayas. Sin embargo, se refiere el número de personas beneficiarias sin establecer de manera formal el acceso equitativo para dignatarias y dignatarios, así como mecanismos de coordinación interinstitucional para promover los derechos de las mujeres y la prevención de la violencia de género entre la población beneficiaria.	Plasmar formalmente dentro de las Reglas de Operación (ROP) el mecanismo de coordinación interinstitucional (por ejemplo, con SEMUJERES), para implementar jornadas de prevención de la violencia, en el marco de la preservación de la cultura maya.	Normativa/ Diseño	Media	Dirección de Atención Indígena y Desarrollo Social	Amplía el alcance de los apoyos y favorece una atención integral de las personas beneficiarias.
12. El Programa realiza la instalación y entrega de convocatorias a los Centros ceremoniales. Sin embargo, la estrategia documentada continúa sustentándose	Institucionalizar en los manuales operativos una "Estrategia de Difusión Territorial con Pertinencia Cultural", formalizando el uso sistemático de perifoneo en maya y traductores locales en zonas rurales.	Normativa/ Diseño	Media	Dirección de Atención Indígena y Desarrollo Social	Mejora el acceso oportuno a la información, incrementa la cobertura de la convocatoria y reduce barreras de comunicación.

principalmente en medios digitales. Esta situación puede preservar barreras de acceso para mujeres que habitan en localidades rurales o indígenas con limitaciones de conectividad o acceso a plataformas oficiales.					
13. La solicitud del beneficio está a cargo de los Centros ceremoniales. Por lo tanto, el Programa no interviene en la difusión a nivel local.	Generar acciones coordinadas con los Centros ceremoniales para garantizar que la información sobre los beneficios del Programa llegue de manera equitativa.	Operativa	Alta	Departamento de vinculación con dignatarios mayas	Favorece una difusión más homogénea y disminuye las asimetrías de información entre comunidades y personas potencialmente beneficiarias.
14. En el padrón de personas beneficiarias se identifican los datos que facilitan el seguimiento de la población beneficiaria con variables de género, municipio. Sin embargo, no cuenta con la	Posterior a la elaboración del diagnóstico situacional (referido en el análisis del diseño del Programa), podrían identificarse variables pertinentes a la preservación de la cultura maya, cruzando por variables de género,	Normativa/ Diseño	Alta	Dirección de Atención Indígena y Desarrollo Social	Permite focalizar mejor la intervención y adecuar la convocatoria con base en evidencia, sin afectar la organización tradicional de los Centros Ceremoniales.

variable “tipo de jefatura de hogar”.	ocupación y otras afines, para detectar posibles ajustes en la convocatoria, sin afectar los lineamientos de los Centros ceremoniales.				
15. El apoyo consiste en un estímulo económico (bimestral y un bono a fin de año). No existen variantes ni adecuaciones específicas para atender necesidades específicas para las mujeres.	Posterior a la elaboración del diagnóstico situacional (referido en el análisis del diseño del Programa), considerar la posibilidad de atender necesidades diferenciadas.	Operativa	Alta	Dirección de Atención Indígena y Desarrollo Social	Contribuye a que los apoyos respondan de manera más pertinente a las condiciones y características de los distintos grupos de beneficiarios.
16. La entrega del apoyo se realiza en los Centros ceremoniales, mediante el desplazamiento del personal del Programa. Sin embargo, no se identificaron datos relacionadas con el	Incorporar a la sugerencia de elaboración del diagnóstico situacional (referido en el análisis del diseño del Programa), un apartado donde se identifiquen las barreras de traslado, así como las asimetrías que enfrentan las	Normativa/ Diseño	Alta	Dirección de Atención Indígena y Desarrollo Social	Facilita el diseño de estrategias que reduzcan barreras de acceso y promuevan una participación más equitativa en el programa.

diagnóstico de las barreras diferenciadas en la población.	mujeres en zonas rurales marginadas.				
17. La MIR actual desagrega metas de entrega por sexo a nivel de Actividad y Componente.	Posterior a la realización del diagnóstico situacional sugerido en el análisis del diseño del Programa), identificar variables pertinentes a la preservación de la cultura maya, cruzando por variables de género, tipo de jefatura, actividades en las que participa y otras afines	Normativa/ Diseño	Alta	Dirección de Atención Indígena y Desarrollo Social	Genera evidencia para fortalecer la planeación, el monitoreo y la evaluación del programa mediante una mejor caracterización de la población beneficiaria.

Fuente: Elaboración propia.

Derivado del análisis **al diseño, la operatividad y la perspectiva de género** del Pp S006, se emitieron **16 recomendaciones**. Estas propuestas tienen como propósito fundamental solventar los cuellos de botella detectados para mejorar sustancialmente el desempeño de la intervención gubernamental. Asimismo, cada una de estas directrices fue estructurada garantizando su estricto apego a los **seis** criterios de calidad exigidos por los Términos de Referencia, tal como se detalla a continuación:

La recomendación **uno**, sobre elaborar y actualizar periódicamente un diagnóstico situacional presenta alta **relevancia**, al atender la principal debilidad del diseño del programa. Su **viabilidad** es favorable mediante el uso de registros administrativos, información oficial y trabajo de campo. La **claridad** define la elaboración del diagnóstico como responsabilidad del área de planeación. Su **pertinencia** radica en fortalecer la identificación del problema público y la población objetivo. El **enfoque a resultados** permitirá mejorar la toma de decisiones y el diseño de la intervención. La **perspectiva de género** facilitará identificar brechas diferenciadas entre dignatarias y dignatarios mayas.

La recomendación dos, sobre reformular el problema público y reconstruir el Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos conforme a la Metodología de Marco Lógico posee alta **relevancia**, al fortalecer la lógica causal del programa. Su **viabilidad** depende del diagnóstico situacional y del trabajo técnico institucional. La **claridad** establece las herramientas metodológicas que deben actualizarse. Su **pertinencia** responde a las inconsistencias detectadas en el diseño. El **enfoque a resultados** favorecerá una mejor articulación entre problemas, objetivos e intervención. La **perspectiva de género** permitirá incorporar causas y efectos diferenciados cuando la evidencia lo justifique.

La recomendación tres, sobre actualizar la MIR, presenta elevada **relevancia** al mejorar la capacidad de medición del desempeño. Su **viabilidad** es alta al integrarse en los procesos de actualización de la MIR. La **claridad** identifica los elementos que requieren revisión. Su

pertinencia fortalece la congruencia entre el diseño y la operación del programa. El **enfoque a resultados** permitirá evaluar cambios más allá de la entrega de apoyos. La **perspectiva de género** favorecerá la incorporación de indicadores desagregados por sexo.

La recomendación cuatro, fortalecer los medios de verificación para generar evidencia sobre los resultados del programa posee alta **relevancia**, al atender una limitación identificada en la evaluación. Su **viabilidad** es favorable mediante el fortalecimiento de los instrumentos de seguimiento existentes. La **claridad** establece la necesidad de documentar resultados además de productos. Su **pertinencia** mejora la confiabilidad del monitoreo institucional. El **enfoque a resultados** permitirá demostrar la contribución del programa a la preservación de la cultura maya. La **perspectiva de género** facilitará documentar resultados diferenciados cuando corresponda.

La recomendación cinco de implementar mecanismos sistemáticos para conocer la satisfacción de las personas beneficiarias presenta alta **relevancia**, al incorporar información actualmente inexistente para la mejora continua. Su **viabilidad** es elevada mediante encuestas o instrumentos breves durante la operación del programa. La **claridad** define el objetivo y el mecanismo de retroalimentación. Su **pertinencia** fortalece el seguimiento operativo. El **enfoque a resultados** permitirá identificar oportunidades de mejora en la atención. La **perspectiva de género** facilitará reconocer diferencias en la experiencia de mujeres y hombres beneficiarios.

La recomendación seis de fortalecer los sistemas de información para integrar los registros administrativos y apoyar el monitoreo tiene alta **relevancia**, al responder a las limitaciones identificadas en la gestión de información. Su **viabilidad** es favorable mediante el aprovechamiento de los sistemas institucionales existentes. La **claridad** define la integración de la información como objetivo principal. Su **pertinencia** fortalece la trazabilidad de los procesos. El **enfoque a resultados** facilitará el seguimiento oportuno de metas e indicadores. La **perspectiva de género** permitirá disponer de información desagregada para identificar posibles brechas en la atención.

La recomendación siete de formalizar en las Reglas de Operación un mecanismo de coordinación interinstitucional, por ejemplo, con SEMUJERES, presenta alta **relevancia** al ampliar el alcance de la intervención mediante acciones complementarias de prevención de la violencia. Su **viabilidad** es favorable porque aprovecha estructuras institucionales existentes. La **claridad** radica en definir la acción y los actores responsables. Su **pertinencia** responde a la necesidad de fortalecer la atención integral. El **enfoque a resultados** favorece una mayor articulación institucional y mejores servicios. La **perspectiva de género** fortalece la atención de mujeres mayas en contextos de vulnerabilidad.

La recomendación ocho de institucionalizar una Estrategia de Difusión Territorial con Pertinencia Cultural posee elevada **relevancia**, al atender las barreras de comunicación identificadas durante la evaluación.

Su **viabilidad** es alta al utilizar mecanismos ya empleados, como perifoneo y traductores locales. La **claridad** define los instrumentos de difusión y su incorporación en los manuales operativos. La **pertinencia** responde a las características lingüísticas y territoriales de la población objetivo. El **enfoque a resultados** puede incrementar la cobertura efectiva de la convocatoria. La **perspectiva de género** favorece el acceso equitativo a la información para mujeres de comunidades rurales.

La recomendación nueve de coordinar acciones con los Centros Ceremoniales para garantizar una difusión equitativa tiene alta **relevancia** al fortalecer uno de los procesos sustantivos del programa. Su **viabilidad** es elevada, ya que aprovecha la relación institucional existente con las autoridades tradicionales. La **claridad** identifica la acción requerida y los actores involucrados. La **pertinencia** es consistente con la operación del programa. El **enfoque a resultados** contribuye a reducir asimetrías de información y fortalecer la cobertura. La **perspectiva de género** favorece que mujeres y hombres reciban información en igualdad de condiciones.

La recomendación diez sobre incorporar variables de género, ocupación y otras relacionadas con la preservación cultural en el diagnóstico situacional presenta alta **relevancia**, al fortalecer la focalización del programa. Su **viabilidad** depende de la elaboración del diagnóstico propuesto y del uso de información primaria y secundaria. La **claridad** especifica las variables a analizar. Su **pertinencia** radica en mejorar la caracterización de la población objetivo. El **enfoque a**

resultados permitirá ajustar la convocatoria con base en evidencia. La **perspectiva de género** facilitará identificar brechas diferenciadas entre dignatarias y dignatarios mayas.

La recomendación once de considerar necesidades diferenciadas una vez elaborado el diagnóstico situacional posee alta **relevancia**, al promover una intervención más pertinente. Su **viabilidad** es favorable porque deriva directamente de la información diagnóstica. La **claridad** establece que los ajustes deben sustentarse en evidencia. La **pertinencia** responde a la diversidad de condiciones presentes en la población beneficiaria. El **enfoque a resultados** favorecerá una asignación más adecuada de los apoyos. La **perspectiva de género** permitirá reconocer diferencias asociadas al sexo, edad, funciones tradicionales u otras características relevantes.

La recomendación doce de incorporar en el diagnóstico un análisis de barreras de traslado y asimetrías que enfrentan las mujeres en zonas rurales presenta elevada **relevancia**, al atender posibles obstáculos de acceso al programa. Su **viabilidad** es alta mediante trabajo de campo y consultas comunitarias. La **claridad** define con precisión la información requerida. La **pertinencia** responde al contexto territorial donde opera el programa. El **enfoque a resultados** permitirá diseñar acciones que faciliten el acceso efectivo a los apoyos. La **perspectiva de género** constituye el eje central de la recomendación al identificar desigualdades específicas que afectan a las mujeres.

La recomendación trece sobre identificar variables relacionadas con la preservación de la cultura maya, considerando género, tipo de jefatura y actividades comunitarias, presenta alta **relevancia** al fortalecer el conocimiento de la población beneficiaria. Su **viabilidad** depende de la elaboración del diagnóstico situacional y del aprovechamiento de información institucional. La **claridad** establece las variables a incorporar. Su **pertinencia** responde a la diversidad social y cultural de la población atendida. El **enfoque a resultados** permitirá mejorar la focalización y evaluación del programa. La **perspectiva de género** facilita identificar desigualdades y necesidades específicas.

La recomendación catorce de fortalecer la construcción de indicadores conforme a los criterios CREEMA posee alta **relevancia** porque atiende las debilidades metodológicas identificadas en la MIR. Su **viabilidad** es elevada, al formar parte de los procesos periódicos de actualización programática. La **claridad** define la acción requerida sobre nombre, método de cálculo, medios de verificación y utilidad de los indicadores. Su **pertinencia** fortalece el monitoreo institucional. El **enfoque a resultados** permitirá medir cambios atribuibles al programa. La **perspectiva de género** favorece la incorporación de indicadores desagregados por sexo cuando resulte pertinente.

La recomendación quince de fortalecer los medios de verificación para demostrar resultados más allá de la entrega de apoyos presenta alta **relevancia** al responder a una de las principales áreas de mejora detectadas. Su **viabilidad** es favorable mediante la incorporación de

instrumentos complementarios de seguimiento. La **claridad** define la necesidad de generar evidencia sobre los resultados del programa. Su **pertinencia** es consistente con una gestión orientada a resultados. El **enfoque a resultados** incrementará la confiabilidad de las evaluaciones. La **perspectiva de género** permitirá documentar resultados diferenciados cuando existan.

La recomendación dieciséis, implementar mecanismos sistemáticos para medir la satisfacción de las personas beneficiarias tiene alta **relevancia**, al incorporar la percepción de la población en la mejora continua del programa. Su **viabilidad** es elevada mediante instrumentos sencillos aplicados durante la entrega de apoyos. La **claridad** define la acción y el propósito de la información. Su **pertinencia** fortalece el seguimiento operativo. El **enfoque a resultados** permitirá retroalimentar la toma de decisiones con evidencia de la experiencia de las personas beneficiarias. La **perspectiva de género** facilitará identificar diferencias en la satisfacción entre mujeres y hombres.

La recomendación diecisiete de consolidar un sistema integrado de información para fortalecer el monitoreo y la toma de decisiones presenta alta **relevancia** al atender las limitaciones identificadas en la gestión de la información. Su **viabilidad** es factible mediante el fortalecimiento progresivo de los registros administrativos existentes. La **claridad** establece la necesidad de integrar la información generada durante la operación del programa. Su **pertinencia** responde a los requerimientos de seguimiento institucional. El **enfoque a resultados** favorecerá un

monitoreo más oportuno y confiable. La **perspectiva de género** permitirá generar información desagregada que apoye la identificación de brechas y el diseño de acciones de mejora.

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 S006**, cuyos resultados consolidados se desglosan en el cuadro tres. Mediante esta matriz, se documenta la interacción entre la gestión institucional y los factores contextuales que inciden directamente en la operación y entrega de los bienes o servicios de la intervención.

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

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

Cuadro 4. Matriz de análisis FODA.

Categoría	Elemento (Diseño/MIR)	Implicación para la Evaluación de Procesos
Fortalezas	El programa cuenta con Reglas de Operación y documentos programáticos que delimitan población objetivo, cobertura territorial y mecanismos de operación.	Facilita la revisión de la trazabilidad operativa, delimitación de responsabilidades,
	La MIR incorpora componentes, actividades e indicadores alineados con la entrega de apoyos económicos a Dignatarias y Dignatarios Mayas.	Permite evaluar la articulación de procesos vinculados con la entrega de apoyos e identificar áreas de mejora en la lógica causal y orientación a resultados.
	Alineación del programa con instrumentos de planeación estatal y sectorial.	Cuenta con una base normativa y de planeación institucional alineada al PED.
	El programa dispone de mecanismos administrativos de seguimiento y control documental.	Favorece la verificación de evidencias, monitoreo de actividades y reconstrucción de procesos durante la evaluación.
	La intervención se vincula con instrumentos normativos estatales y objetivos de preservación cultural.	Brinda un marco institucional para valorar pertinencia, alineación normativa y

		coherencia de la operación del programa.
Oportunidades	Elaborar un diagnóstico situacional integral permitiría fortalecer la lógica causal, justificar la intervención y redefinir indicadores estratégicos.	Permitirá mejorar la evaluación de procesos al contar con evidencia diagnóstica que sustente decisiones operativas y criterios de seguimiento.
	El diseño de indicadores de impacto cultural y comunitario permitiría medir efectos más allá de la entrega de apoyos económicos.	Facilitaría valorar la contribución real de los procesos a resultados comunitarios y culturales, no sólo al cumplimiento operativo.
	Posibilidad de redefinir el Propósito bajo la sintaxis de la MML.	Facilitaría la medición de resultados concretos atribuibles al programa, más allá de la gestión.
	La incorporación de instrumentos de medición cualitativa y comunitaria fortalecería el monitoreo de preservación cultural y apropiación de derechos.	Mejoraría la capacidad de la evaluación para identificar resultados sustantivos derivados de la operación del programa.
	Oportunidad de fortalecer indicadores de Fin y Propósito.	Mejoraría la capacidad del programa para demostrar su contribución a impactos de largo plazo.

Debilidades	El programa no cuenta con un diagnóstico situacional actualizado, periódico y sustentado con fuentes verificables.	Limita el análisis de los procesos en relación con la magnitud, evolución y causas del problema público.
	Falta de justificación teórica o empírica para la propuesta de atención.	Limita la capacidad de sustentar por qué la entrega de apoyos es la mejor solución al problema.
	La lógica causal entre la entrega de apoyos y la disminución de desigualdad social presenta inconsistencias conceptuales y metodológicas.	Dificulta valorar si los procesos contribuyen realmente al logro de resultados y objetivos estratégicos.
	El Propósito de la MIR describe acciones institucionales más que cambios concretos en la población objetivo.	Obstaculiza la evaluación de eficacia de los procesos, al no definir claramente los resultados esperados en la población beneficiaria.
	Los indicadores de Fin y Propósito no cumplen plenamente con criterios CREEMA, particularmente en claridad, relevancia, monitoreabilidad y aporte.	Reduce la confiabilidad técnica del monitoreo y limita la evaluación objetiva del desempeño de los procesos.
	Los medios de verificación del Propósito resultan insuficientes para demostrar comprensión,	

	apropiación o impacto real en derechos y preservación cultural.	Impide corroborar de manera sólida los efectos atribuibles a la operación del programa.
Amenazas	La ausencia de evidencia diagnóstica actualizada puede afectar la sostenibilidad técnica y presupuestaria del programa.	Puede debilitar la continuidad de procesos operativos y limitar la capacidad institucional para justificar resultados.
	Debilidad en la articulación entre el apoyo económico y resultados de preservación cultural.	Incrementa el riesgo de que la intervención no pueda comprobar impacto en la preservación de la cultura maya.
	La pérdida progresiva de usos, costumbres y prácticas ceremoniales representa un riesgo estructural para la preservación cultural.	Exige que la evaluación valore si los procesos actuales son suficientes y pertinentes frente a riesgos culturales complejos.
	La limitada generación de evidencia sobre impacto social y cultural puede dificultar futuras evaluaciones externas y procesos de mejora institucional.	Reduce las posibilidades de mejora continua basada en resultados verificables.

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Conclusiones

El funcionamiento operativo del **Programa Presupuestario S006 de Apoyo a las Dignatarias y los Dignatarios Mayas** presenta una secuencia de procesos definida de forma clara y documentada, lo que permite ejecutar en orden la planeación, selección de beneficiarios, gestión administrativa y entrega de los apoyos económicos. La operación mantiene una adecuada vinculación con los Centros Ceremoniales y las autoridades tradicionales mayas. No obstante, la suficiencia técnica del programa es parcial, debido a la **ausencia de un diagnóstico situacional actualizado** y a debilidades en la lógica causal del diseño, las cuales limitan la capacidad para **demostrar que la entrega de apoyos contribuye efectivamente a la preservación de la cultura maya y a la disminución de la desigualdad social**.

Las principales **fortalezas del programa** se concentran en la existencia de Reglas de Operación, un Modelo General de Procesos y una Matriz de Indicadores para Resultados que estructuran la intervención, así como en la **coordinación con las autoridades tradicionales** para la integración y validación del padrón de beneficiarios. Entre las principales **debilidades** destacan la **construcción del problema público**, la relación entre las causas identificadas y los componentes de la intervención, la formulación del Propósito de la MIR y la limitada capacidad de los indicadores, supuestos y medios de verificación para medir resultados estratégicos. Asimismo, el seguimiento se orienta principalmente al control administrativo de los apoyos, sin generar evidencia suficiente

sobre el **fortalecimiento de las prácticas culturales o los efectos de la intervención** en la población beneficiaria.

Las **recomendaciones prioritarias** se orientan a elaborar y actualizar periódicamente un **diagnóstico situacional** que sustente el diseño del programa, **redefinir el problema público** y fortalecer la aplicación de la Metodología de Marco Lógico. De manera complementaria, **fortalecer los medios de verificación**, establecer mecanismos sistemáticos para medir la satisfacción de las personas beneficiarias y consolidar un sistema de información que facilite el monitoreo y la toma de decisiones. Estas acciones contribuirían a fortalecer la gestión orientada a resultados y la capacidad institucional para demostrar los efectos del programa.

Desde la perspectiva de la **transversalización de género**, el programa presenta avances limitados. Si bien dispone de información desagregada por sexo, no incorpora un diagnóstico con enfoque de género, acciones afirmativas ni indicadores que permitan **evaluar resultados diferenciados entre dignatarias y dignatarios mayas**. Asimismo, la operación no documenta mecanismos para **identificar barreras específicas de acceso o participación** relacionadas con las condiciones sociales, culturales o territoriales de las mujeres. Fortalecer estos elementos permitiría consolidar una intervención más incluyente, generar evidencia sobre posibles **brechas de género** y robustecer la pertinencia social del programa sin perder su enfoque de preservación cultural.

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)	Eder Alberto Talavera Camacho Elías Galaviz Aguilar Ana Luz Guzmán Figueroa
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Instituto para el desarrollo del pueblo Maya y las comunidades indígenas del estado de Quintana Roo
Nombre de la persona titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Eder Enrique Chuc Cen
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. (2026). *Entrevista* Instituto para el desarrollo del pueblo Maya y las comunidades indígenas del estado de Quintana Roo. Trabajo de campo de la Evaluación de Procesos.

Instituto para el desarrollo del pueblo Maya y las comunidades indígenas del estado de Quintana Roo. (2025). Árbol de Problemas del *Pp S006*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Instituto para el desarrollo del pueblo Maya y las comunidades indígenas del estado de Quintana Roo. (2025). *Convocatoria a dignatarias y dignatarios mayas*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Instituto para el desarrollo del pueblo Maya y las comunidades indígenas del estado de Quintana Roo. (2025). *Formato MML-01-Definición del problema*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Instituto para el desarrollo del pueblo Maya y las comunidades indígenas del estado de Quintana Roo. (2025). *Matriz de Indicadores para Resultados*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Instituto para el desarrollo del pueblo Maya y las comunidades indígenas del estado de Quintana Roo. *Padrón de Dignatarios 2023, 2024, 2025*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Instituto para el desarrollo del pueblo Maya y las comunidades indígenas del estado de Quintana Roo. (2025). *Reglas de Operación del Programa Apoyo a Dignatarias y Dignatarios Mayas*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.

Instituto para el desarrollo del pueblo Maya y las comunidades indígenas del estado de Quintana Roo. (2025). *Reglamento interior INMAYA*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos

MGP	Subproceso	Actividad	¿Está documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
1. Planeación	**1.1. Implementación de Marco Lógico**	**Actividad 1.1.1.** Realizar el diagnóstico para identificar, delimitar y cuantificar el problema público, así como sus causas y efectos.	**Sí.** Evidencia: "2_MML- 08-S006.pdf"
		Actividad 1.1.2. Definir la población de referencia, potencial, objetivo y atendida, estableciendo criterios claros de cuantificación y focalización.	
		Actividad 1.1.3. Construir el Árbol de Problemas, identificando el problema central, sus causas directas e indirectas y sus efectos.	
		Actividad 1.1.4. Elaborar el Árbol de Objetivos, transformando el problema, las causas y los efectos en situaciones positivas y alcanzables.	
		Actividad 1.1.5. Diseñar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), definiendo Fin, Propósito, Componentes, Actividades, indicadores, medios de verificación y supuestos.	
		Actividad 1.1.6. Validar la lógica vertical y horizontal de la MIR, verificando la coherencia causal, la pertinencia de los indicadores y la consistencia	

		entre diagnóstico, objetivos e intervención.	
		Actividad 1.1.7. Elaborar la proyección de metas de beneficiarias mujeres con base en los lineamientos de Secretaría anticorrupción y buen gobierno y Secretaría del Bienestar.	**Sí.** Entrevista SEQ S006-Evaluare
		Actividad 1.1.8. Registrar la MIR del Programa presupuestario.	**Sí.** Entrevista Dirección de administración y planeación INMAYA (00:22:17)
	1.2. Planeación presupuestal y normativa	**Actividad 1.2.1.** Elaborar proyección presupuestal de pago a dignatarios con base en el capítulo 4000 (ayudas sociales).	**Sí.** Entrevista Dirección de administración y planeación INMAYA (00:03:28)
		Actividad 1.2.2. Elaborar las reglas de operación de reglas de operación.	**Sí.** Entrevista Dirección de administración y planeación INMAYA (00:05:28)
		Actividad 1.2.3. Validar las reglas de operación alineas a los lineamientos de la Secretaría anticorrupción y buen gobierno y Secretaría del Bienestar.	
		Actividad 1.2.4. Publicar las reglas de operación.	
2. Difusión	**2.1. Comunicación y convocatoria**	**Actividad 2.1.1.** Emitir la convocatoria correspondiente a las Reglas de operación.	**Sí.** Entrevista Dirección de atención indígena y desarrollo social (00:17:37) y "1_Reglas de operación2025"
		Actividad 2.1.2. Instalar convocatoria física en los Centros ceremoniales.	
		Actividad 2.1.3. Publicar la convocatoria en la página oficial del INMAYA.	

3. Solicitud de apoyos	**3.1. Gestión del padrón base**	**Actividad 3.1.1.** Elaboración de padrón de dignatarias y dignatarios mayas.	**Sí.** Entrevista Departamento de vinculación con dignatarios mayas (00:04:47) y "1_Reglas de operación2025"
		Actividad 3.1.2. Entrega de padrón de dignatarias y dignatarios mayas.	
4. Selección de personas beneficiarias	**4.1. Recepción y validación de expedientes**	**Actividad 4.1.1.** Recibir los padrones enviados por los líderes de cada Centro Ceremonial.	
		Actividad 4.1.2. Validar los padrones mediante firma y sello de los líderes mayas.	
		Actividad 4.1.3. Validar requisitos (Solicitud del Apoyo (ANEXO I. Formato de solicitud de apoyo, INE, CURP, comprobante de domicilio).	**Sí.** "1_Reglas de operación2025"
	4.2. Control y resguardo de expedientes	**Actividad 4.2.1.** Asignar folio a cada beneficiario.	**Sí.** Entrevista Departamento de vinculación con dignatarios mayas (00:27:49) y "1_Reglas de operación2025"
		Actividad 4.2.2. Integrar los expedientes de las personas beneficiarias.	
		Actividad 4.2.3. Resguardar los expedientes.	
		Actividad 4.2.4. Publicar la relación de personas beneficiarias seleccionadas en las redes sociales de INMAYA.	**Sí.** Entrevista Departamento de vinculación con dignatarios mayas (00:09:20) y "1_Reglas de operación2025"
5. Producción de apoyos	**5.1. Gestión de recursos financieros**	**Actividad 5.1.1.** Solicitar los recursos financieros a Dirección administrativa.	**Sí.** Entrevista Dirección de atención indígena y desarrollo social (00:04:58)
		Actividad 5.1.2. Solicitar los recursos financieros a SEFIPLAN.	
		Actividad 5.1.3. Recibir los recursos financieros provenientes de SEFIPLAN.	
		Actividad 5.1.4. Transferir los recursos financieros al Programa.	

	5.2. Emisión de medios de pago	**Actividad 5.2.1.** Emitir los cheques para el pago de apoyos.	
		Actividad 5.2.2. Cobrar los cheques emitidos.	
6. Distribución de apoyos	**6.1. Logística y coordinación operativa**	**Actividad 6.1.1.** Elaborar el cronograma de entrega de apoyos.	**Sí.** Entrevista Dirección de atención indígena y desarrollo social (00:36:43)
		Actividad 6.1.2. Solicitar personal de apoyo para la distribución de los recursos.	
		Actividad 6.1.3. Notificar a los Centros Ceremoniales sobre las fechas y condiciones de entrega de apoyos.	
7. Proceso de entrega de apoyos	**7.1. Entrega de apoyos en campo**	**Actividad 7.1.1.** Entregar persona a persona los apoyos económicos a las personas beneficiarias.	
		Actividad 7.1.2. Recopilar Anexo II. Formato de recibo de entrega del apoyo económico a dignataria o dignatario maya.	**Sí.** "1_Reglas de operación2025"
		Actividad 7.1.3. Recibir cartas poder para la representación de personas beneficiarias ausentes.	**Sí.** Entrevista Dirección de atención indígena y desarrollo social (00:43:25)
	7.2. Control de rezagos e incidencias	**Actividad 7.2.1.** Resguardar los apoyos no entregados.	
		Actividad 7.2.2. Realizar un segundo intento de entrega de los apoyos.	
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo	**8.1. Comprobación e integración documental**	**Actividad 8.1.1.** Entregar la documentación comprobatoria al área administrativa.	
	8.2. Actualización del padrón	**Actividad 8.2.1.** Recibir solicitudes de baja mediante oficio simple.	**Sí.** Entrevista Dirección de atención indígena y desarrollo social (00:32:21)
		Actividad 8.2.2. Validar la procedencia de la solicitud de baja.	

		Actividad 8.2.3. Recibir solicitudes de alta mediante oficio simple.	
		Actividad 8.2.4. Validar la procedencia de la solicitud de alta.	
		Actividad 8.2.5. Actualizar los expedientes de las personas beneficiarias.	
		Actividad 8.2.6. Actualizar el padrón de personas beneficiarias.	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa del Programa S006

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
Descripción de Componentes e Involucrados: ¿Se encuentra definida la secuencia de actividades, componentes y actores responsables del proceso?	Planeación, Producción de apoyos, Selección de personas beneficiarias y Entrega de apoyos.	Sí
Consistencia con Indicadores: ¿Existe una consistencia clara entre la operación real del proceso y los indicadores de gestión de la MIR?	Planeación, Entrega de apoyos.	Parcial
Límites de los Procesos: ¿Se encuentran delimitadas las entradas, salidas y puntos de articulación de este proceso con los precedentes y subsecuentes?	Todos los procesos de la cadena operativa.	Sí
Insumo - Tiempo: ¿El tiempo real de ejecución del proceso es el adecuado y se apega a la planificación oficial del Programa?	Distribución de apoyos y Entrega de apoyos.	Sí
Insumo - Personal: ¿El personal operativo es suficiente en cantidad, cuenta con el perfil técnico idóneo y recibe capacitación continua?	Planeación, Distribución de apoyos y Entrega de apoyos.	Parcial
Insumo - Financiero: ¿Los recursos financieros asignados al proceso son suficientes, oportunos y se ejercen con transparencia?	Planeación, Producción de apoyos.	Parcial
Insumo - Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura física y el equipamiento tecnológico adecuado para operar el proceso sin contratiempos?	Todos los procesos de la cadena operativa	Parcial
Articulación de Productos: ¿Las salidas o productos de este proceso sirven directamente como insumos funcionales para el proceso subsecuente (evitando cuellos de botella)?	Todos los procesos de la cadena operativa.	Parcial

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
Sistemas de Información: ¿Los sistemas de información del proceso funcionan como fuentes de monitoreo eficientes y están integrados de manera centralizada?	Planeación, Selección de personas beneficiarias, Entrega de apoyos, Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo.	Parcial
Coordinación Institucional: ¿Existe una coordinación formal y efectiva entre los actores, dependencias o niveles de gobierno involucrados?	Planeación presupuestal, Producción de apoyos y Entrega de apoyos.	Parcial
Pertinencia Territorial: ¿El proceso es pertinente y responde adecuadamente al contexto socioeconómico y territorial en el que opera?	Planeación, Difusión, Distribución y Entrega de apoyos.	Sí
Importancia Estratégica: ¿El proceso cuenta con un valor o peso estratégico crítico para el cumplimiento del Propósito de la MIR?	Planeación, Selección de personas beneficiarias y Entrega de apoyos.	Sí
Satisfacción de personas beneficiarias: ¿El Programa cuenta con mecanismos vigentes y sistemáticos para evaluar la satisfacción de la población beneficiaria respecto a este proceso?	Planeación, Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo.	No

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Análisis del Grado de Consolidación Operativa del Programa

Elemento de Consolidación	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
1. Normatividad: Existen documentos vigentes (manuales, lineamientos, reglas) que normen formalmente el proceso.	Suficiente	3	El Programa cuenta con Reglas de operación (2025), alineadas al Plan Estatal de Desarrollo (2023-2027) y se documenta el diseño del Programa en apego a la Metodología del Marco Lógico. Sin embargo, refieren en proceso otros documentos que pueden fortalecer la operatividad como el Manual de procedimientos del Programa, Organigrama de la Unidad Responsable del Programa y Manual de organización de la dependencia o entidad titular del Programa.
2. Conocimiento: Los operadores del Programa conocen de manera integral las normas y procesos documentados.	Eficiencia	5	El personal identifica la operatividad del Programa, así como los documentos de referencia.
3. Estandarización: Los procesos se encuentran estandarizados y son aplicados de manera homogénea por todas las instancias ejecutoras.	Eficiencia	2	Los procesos se encuentran estandarizados y se aplican de forma homogénea. Sin embargo, se identifica la necesidad desarrollar un documento diagnóstico que permita replantear aspectos clave como la consideración de la población potencial, el seguimiento a las acciones para el fortalecimiento y la preservación de la cultura maya y la inclusión de la perspectiva de género.

Elemento de Consolidación	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
4. Monitoreo: Se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión que retroalimenta de forma sistemática a los operadores.	Oportuno	2	Se cuenta con un sistema de monitoreo (SIPRES) y se realizan informes trimestrales, donde se contemplan indicadores de cobertura (entrega de apoyos). Sin embargo, no se identificó el seguimiento a indicadores para las acciones de fortalecimiento y la preservación de la cultura maya, así como de inclusión de la perspectiva de género.
5. Mejora Continua: Existen mecanismos formales para la implementación sistemática de mejoras operativas.	Pertinente	3	Se documentan mejoras operativas con énfasis en la realización de Reglas operativas y la proyección de documentos como el Manual de procedimientos del Programa, Organigrama de la Unidad Responsable del Programa y el Manual de organización de la dependencia o entidad titular del Programa.
6. Medios de Verificación: Se identifican áreas de mejora continua en los medios de verificación de los indicadores de la MIR.	Pertinente	1	Se identifica la necesidad de incorporar medios de verificación para el seguimiento a las acciones de fortalecimiento y la preservación de la cultura maya, así como de la inclusión de la perspectiva de género.
	Total	**16**	El análisis de los elementos de consolidación del Programa de Apoyo a las Dignatarias y los Dignatarios Mayas permite identificar avances relevantes en la formalización de su operación, así como áreas de oportunidad. Los hallazgos muestran que el Programa cuenta con una base operativa funcional para la entrega de apoyos económicos; sin embargo, persisten desafíos relacionados con la

Elemento de Consolidación	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
			institucionalización de procesos, el monitoreo de resultados sustantivos y la generación de evidencia sobre la preservación cultural que constituye el Fin de la intervención.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Matriz de análisis de género

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Variable / Fuente	Hallazgo/Recomendación Operativa
1. Planeación	**Base:** ¿El Programa considera brechas de género en su diagnóstico? **Adicional:** En el diseño del Programa, ¿se contemplan lineamientos o mecanismos de coordinación interinstitucional para promover los derechos de las mujeres y la prevención de la violencia de género entre la población beneficiaria?	Parcial	**Sexo:** Sí **Fuente:** Sí (2_MML)	**Hallazgo:** El diagnóstico nombra la inclusión de dignatarias mayas. Sin embargo, se refiere el número de personas beneficiarias sin establecer de manera formal el acceso equitativo para dignatarias y dignatarios, así como mecanismos de coordinación interinstitucional para promover los derechos de las mujeres y la prevención de la violencia de género entre la población beneficiaria. **Recomendación:** Plasmar formalmente dentro de las Reglas de Operación (ROP) el mecanismo de coordinación interinstitucional (por ejemplo, con SEMUJERES), para implementar jornadas de prevención de la violencia, en el marco de la preservación de la cultura maya.

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Variable / Fuente	Hallazgo/Recomendación Operativa
2. Difusión	**Base:** ¿La difusión llega de igual forma a mujeres y hombres? **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	**Sexo:** Sí **Territorio:** Sí. **Fuente:** Sí (1_ROP y 32_Convocatoria)	**Hallazgo:** El Programa realiza la instalación y entrega de convocatorias a los Centros ceremoniales. Sin embargo, la estrategia documentada continúa sustentándose principalmente en medios digitales. Esta situación puede preservar barreras de acceso para mujeres que habitan en localidades rurales o indígenas con limitaciones de conectividad o acceso a plataformas oficiales. **Recomendación:** Institucionalizar en los manuales operativos una "Estrategia de Difusión Territorial con Pertinencia Cultural", formalizando el uso sistemático de perifoneo en maya y traductores locales en zonas rurales.
3. Solicitud	**Base:** ¿Los requisitos limitan el acceso de mujeres? **Adicional:** Durante el registro y levantamiento del Padrón de	Parcial	**Tiempo:** No **Cuidaddos:** No **Fuente:** Sí (1_ROP y 4_Padrón)	**Hallazgo:** La solicitud del beneficio está a cargo de los Centros ceremoniales. Por lo tanto, el Programa no interviene en la difusión a nivel local. **Recomendación:** Generar acciones coordinadas con los Centros ceremoniales

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Variable / Fuente	Hallazgo/Recomendación Operativa
	personas beneficiarias, ¿se han identificado barreras de tiempo o tecnológicas que afecten de manera desproporcionada a las mujeres solicitantes para completar su expediente?			para garantizar que la información sobre los beneficios del Programa llegue de manera equitativa.
4. Selección de personas beneficiarias	**Base:** ¿Los criterios de selección generan sesgos? **Adicional:** ¿El Padrón de personas beneficiarias cuenta con los parámetros necesarios para emitir reportes estadísticos automatizados que desagreguen el flujo de personas validadas cruzando variables de género, municipio y tipo de jefatura de hogar?	Parcial	**Sexo:** Sí **Fuente:** Sí (4_Padrón)	**Hallazgo:** En el padrón de personas beneficiarias se identifican los datos que facilitan el seguimiento de la población beneficiaria con variables de género, municipio. Sin embargo, no cuenta con la variable “tipo de jefatura de hogar”. **Recomendación:** Posterior a la elaboración del diagnóstico situacional (referido en el análisis del diseño del Programa), podrían identificarse variables pertinentes a la preservación de la cultura maya, cruzando por variables de género, ocupación y otras afines, para detectar posibles ajustes en la convocatoria, sin afectar los lineamientos de los Centros ceremoniales.

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Variable / Fuente	Hallazgo/Recomendación Operativa
5. Producción de los Apoyos	**Base:** ¿Los bienes o apoyos responden a necesidades diferenciadas? **Adicional:** ¿Los apoyos económicos fueron diseñados contemplando necesidades diferenciadas para las mujeres (ej. gestación, lactancia), o el paquete es genérico para toda la población?	No	**Tipo de apoyo:** Sí **Fuente:** Sí (1_ROP)	**Hallazgo:** El apoyo consiste en un estímulo económico (bimestral y un bono a fin de año). No existen variantes ni adecuaciones específicas para atender necesidades específicas para las mujeres. **Recomendación:** Posterior a la elaboración del diagnóstico situacional (referido en el análisis del diseño del Programa), considerar la posibilidad de atender necesidades diferenciadas.
6. Distribución de Apoyos	**Base:** ¿La logística de traslado afecta más a las mujeres? **Adicional:** Al definir la logística territorial para la dispersión económica, ¿qué estrategias se implementan para mitigar las barreras de traslado y asimetrías que enfrentan las mujeres en zonas	Parcial	**Ubicación:** Sí **Fuente:** Sí (1_ROP y Entrevista Dirección de atención indígena y desarrollo social (00:36:43))	**Hallazgo:** la entrega del apoyo se realiza en los Centros ceremoniales, mediante el desplazamiento del personal del Programa. Sin embargo, no se identificaron datos relacionadas con el diagnóstico de las barreras diferenciadas en la población. **Recomendación:** Incorporar a la sugerencia de elaboración del diagnóstico situacional (referido en el análisis del diseño del Programa), un

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Variable / Fuente	Hallazgo/Recomendación Operativa
	rurales marginadas?			apartado donde se identifiquen las barreras de traslado, así como las asimetrías que enfrentan las mujeres en zonas rurales marginadas.
7. Entrega de Apoyos	**Base:** ¿Los horarios de entrega dificultan el acceso? **Adicional:** Tomando en cuenta las posibles barreras que enfrentan las mujeres beneficiarias, ¿se han implementado medidas con flexibilidad o protocolos ágiles en las mesas de atención presencial para evitar que el tiempo de espera afecte sus responsabilidades familiares o laborales?	Parcial	**Tiempo:** Sí **Fuente:** Sí (1_ROP y Entrevista Dirección de atención indígena y desarrollo social (00:36:43))	**Hallazgo:** la entrega del apoyo se realiza en los Centros ceremoniales, mediante el desplazamiento del personal del Programa. Sin embargo, no se identificaron datos relacionadas con el diagnóstico de las barreras diferenciadas en la población. **Recomendación:** Incorporar a la sugerencia de elaboración del diagnóstico situacional (referido en el análisis del diseño del Programa), un apartado donde se identifiquen las barreras de acceso, así como las asimetrías que enfrentan las mujeres en zonas rurales marginadas.
8. Seguimiento y Monitoreo	**Base:** ¿Se monitorea y evalúa el Programa con datos desagregados por	Parcial	**Indicadores:** Sí **Fuente:** Sí (2_MML)	**Hallazgo:** La MIR actual desagrega metas de entrega por sexo a nivel de Actividad y Componente.

Proceso (MGP)	Pregunta de Género	CUMPLIMIENTO	Variable / Fuente	Hallazgo/Recomendación Operativa
	sexo?			**Recomendación:** Posterior a la realización del diagnóstico situacional sugerido en el análisis del diseño del Programa), identificar variables pertinentes a la preservación de la cultura maya, cruzando por variables de género, tipo de jefatura, actividades en las que participa y otras afines

Fuente: Elaboración propia.

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

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria? (Sí / No / Parcial)	Análisis
1. Diagnóstico con Enfoque de Género: El diagnóstico o documento de diseño identifica cuantitativa y cualitativamente las brechas de género específicas del sector que el Programa busca reducir.	No	El diagnóstico centraliza el problema público en la población denominada "Dignatarias y dignatarios mayas", sin embargo, no se reconoce su vulnerabilidad socioeconómica frente a otros grupos.
2. Padrón Desagregado por Sexo: El Programa cuenta con un padrón único de personas beneficiarias o base de datos de las y los beneficiarios que permite identificar de forma automatizada y desagregada el número de mujeres y hombres atendidos.	Sí	Sí, se cuenta con el padrón y se realiza un informe trimestral en el que se generan métricas desagregada por sexo y geografía municipal.
3. Acciones Afirmativas u Operación Inclusiva: Existen criterios formales en las Reglas de Operación (ROP) o lineamientos (como puntajes extra, cuotas de género) para favorecer el acceso y	No	Se contabiliza el número de población beneficiaria y potencial, desagregada por sexo. Sin embargo, no se indica de manera normativa el favorecimiento con cuotas de género o facilidades para su acceso.

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria? (Sí / No / Parcial)	Análisis
permanencia de las mujeres.		
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.	Parcialmente	Cuentan con seguimiento de beneficiarias y beneficiarios, sin embargo los indicadores no miden la reducción de brechas de género.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Guion de entrevista

Preparativos

a) Acceder a las instalaciones de la dependencia 15 minutos antes de la entrevista, con la finalidad de anunciarse y evitar contratiempos. Para el caso de entrevistas en modalidad virtual, conectarse 10 minutos antes del inicio de la reunión.

b) Para entrevistas presenciales, repasar check list para la aplicación de entrevista: instrumento impreso, Formatos de Consentimiento Informado, celular para tomar fotografías y audio, minuta de trabajo y lista de asistencia.

Presentación

Entrevistas en modalidad presencial

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

Entrevista en modalidad virtual

1. Verificar que estén presentes todas las personas convocadas y pasar lista de asistencia.

2. Saludo inicial, presentación del equipo evaluador. Solicitar presentación de la persona o personas a entrevistar

3. Mencionar el objetivo de la evaluación y de la entrevista.

4. Mencionar la entrega previa, vía correo electrónico en versión PDF, del Formato de Consentimiento Informado. Recordar objetivo del formato, solicitar permiso para grabar la video llamada y solicitar firma, escaneo y envío del mismo. El evaluador deberá hacer lo correspondiente a manera de acuse.

Recomendación general

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

Instrumento de entrevista

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

No obstante, a continuación, se presenta un guion o instrumento base de preguntas, cuya aplicación podrá ajustarse total o parcialmente

de acuerdo con las necesidades específicas de información identificadas durante la evaluación.

En la bienvenida y encuadre se verificarán los siguientes datos: nombre de la persona entrevistadora, fecha de la entrevista, Programa presupuestario evaluado, dependencia responsable, ejercicio fiscal evaluado, nombre completo de la persona entrevistada, cargo que desempeña, antigüedad en el cargo, unidad administrativa/área y contacto.

A. Planeación

—Ahora hablaremos sobre la planeación del Programa. Nos interesa conocer cómo se definen los objetivos, metas, actividades y recursos necesarios para su operación, así como las personas que participan en estas decisiones. ¿Cómo es el paso a paso en el proceso de planeación del Programa?

*Aplicable a cada apartado: se debe detectar y ahondar en áreas o actores participantes; tiempos; entradas- salidas; recursos humanos/materiales/financieros/infraestructura; sistemas informáticos empleados.

Preguntas probables:

- ¿Cómo se realizó la Matriz de Indicadores de resultados?

- ¿Qué mecanismos utiliza el Programa para identificar cambios en las necesidades de las Dignatarias y los Dignatarios Mayas y cómo se incorporan en la planeación anual?
- ¿El Programa cuenta con planeación estratégica?
- ¿Quién participa en la planeación estratégica?
- ¿Cuáles son las estrategias clave?
- ¿Cómo se evalúa su cumplimiento?

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 la 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.

B. Difusión

—En este apartado abordaremos la difusión del Programa. Buscamos conocer cómo se comunica la información sobre los apoyos, quiénes participan en ello y cómo se asegura que la información llegue a las personas destinatarias. ¿Cómo es el paso a paso en el proceso de difusión del Programa?

Preguntas probables:

- ¿La información difundida se presenta en lengua maya o mediante mecanismos culturalmente pertinentes para la población objetivo?
- ¿Cómo verifica el Programa que las personas destinatarias comprendieron los requisitos, derechos y características de los apoyos?

Aspectos a valorar en el proceso

- Identificar actores intervienen en la comunicación del Programa.

¿Cómo se realiza la convocatoria a nivel interno y externo?

- 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.

C. Solicitud de apoyos

—Ahora hablaremos del proceso mediante el cual las personas pueden acceder a los apoyos del Programa. Nos interesa conocer los requisitos, procedimientos y mecanismos utilizados para recibir y atender las solicitudes. ¿Cómo es el paso a paso en el proceso de solicitud de apoyos del Programa?

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

Preguntas probables:

- ¿Cómo es el proceso para que un dignatario o dignataria solicite el beneficio?
- ¿Qué dificultades enfrentan las Dignatarias y los Dignatarios Mayas durante el proceso de solicitud o actualización de documentación?
- ¿Existen mecanismos para apoyar a personas que tienen dificultades para reunir o entregar la documentación requerida?
- ¿Cómo se registran y atienden las solicitudes que presentan inconsistencias o requieren aclaraciones?

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.

D. Selección de personas beneficiarias

—En esta sección revisaremos cómo se determina quiénes reciben los apoyos. Nos interesa conocer los criterios, procedimientos y mecanismos utilizados para garantizar que la selección sea transparente y consistente. ¿Cómo es el paso a paso para la selección de personas beneficiarias del Programa?

Preguntas probables:

- ¿Cómo se actualiza el padrón de Dignatarias y Dignatarios Mayas cuando existen cambios en los Centros Ceremoniales o Iglesias Mayas?
- ¿Qué mecanismos permiten verificar que las personas incorporadas al Programa cuentan con reconocimiento legítimo dentro de sus comunidades?
- ¿Existen casos en que personas elegibles no reciben el apoyo? ¿Cuáles son las principales causas?

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?

E. Producción o generación de bienes, servicios o apoyos

—Ahora abordaremos las actividades relacionadas con la generación de los bienes, servicios o apoyos que ofrece el Programa. Buscamos comprender cómo se organizan, gestionan y aseguran los recursos necesarios para su entrega. ¿Cómo es el paso a paso en el

proceso de producción o generación de servicios o apoyos del Programa?

Preguntas probables:

- ¿Cómo determina el Programa el monto y la cantidad de apoyos necesarios para atender adecuadamente a la población objetivo?
- ¿Se ha evaluado si los apoyos económicos entregados son suficientes para contribuir al mantenimiento de las actividades ceremoniales y culturales?
- ¿Qué acciones complementarias, además del apoyo económico, se consideran necesarias para fortalecer las manifestaciones culturales mayas?

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.

F. Entrega de apoyos

—Ahora hablaremos sobre el proceso de entrega de apoyos. Nos interesa conocer cómo se organizan, distribuyen y verifican los apoyos otorgados por el Programa, así como las acciones implementadas para asegurar que lleguen oportunamente a las personas beneficiarias y conforme a lo establecido en la normativa aplicable. ¿Cómo es el paso a paso en el proceso de entrega de apoyos del Programa?

Preguntas probables:

- ¿Cuáles son los principales desafíos logísticos para entregar los apoyos en las distintas localidades donde opera el Programa?
- ¿Qué medidas existen para garantizar que los apoyos se entreguen en tiempo y forma a todas las personas beneficiarias?
- ¿Cómo documenta el Programa la recepción efectiva de los apoyos por parte de las Dignatarias y los Dignatarios Mayas?

Aspectos a valorar en el proceso

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

¿Existe un periodo para dicha actualización? Reconocer si diseño y actualización de la logística se toman en cuenta los factores geográficos y climatológicos en cada región donde opera el Programa. (cuando aplique)

- Describir si puntos de entrega de los bienes y/o servicios son cercanos a las y los beneficiarias que atienden y, son de fácil acceso. ¿Se considera que son suficientes? ¿Por qué?

G. Control interno

—En este apartado nos interesa conocer los mecanismos de supervisión y control que utiliza el Programa para verificar que las actividades se realicen conforme a la normativa y que los apoyos lleguen a la población prevista. ¿Cómo es el paso a paso en el proceso de control interno del Programa?

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

Preguntas probables:

- ¿Qué procedimientos utiliza el Programa para verificar que los apoyos sean entregados exclusivamente a las personas autorizadas?
- ¿Cómo se documentan y corrigen los errores, retrasos o incidencias detectadas durante la operación del Programa?
- ¿Los resultados de supervisión han generado modificaciones en los procedimientos operativos? ¿Puede mencionar ejemplos?

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

H. Seguimiento a la población atendida

—Finalmente, hablaremos sobre las acciones que realiza el Programa después de la entrega de los apoyos. Nos interesa conocer cómo se da seguimiento a las personas beneficiarias y cómo se identifican los resultados obtenidos. ¿Cómo es el paso a paso en el proceso de seguimiento a la población atendida del Programa?

Preguntas probables:

- Además de verificar la entrega de apoyos, ¿cómo identifica el Programa si éstos contribuyen al fortalecimiento de las prácticas ceremoniales, usos y costumbres mayas?
- ¿Existen mecanismos para conocer la opinión de las Dignatarias y los Dignatarios Mayas sobre la utilidad y pertinencia de los apoyos recibidos?
- ¿Qué evidencia utiliza el Programa para determinar que está contribuyendo a la preservación de la cultura maya y no únicamente a la entrega de recursos económicos?

Aspectos a valorar en el proceso

- Indagar si el Programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a las y 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 las y los beneficiarios del Programa son utilizadas para la mejora continua del mismo.

Cierre de la entrevista

1. Preguntar a las personas entrevistadas si desean ahondar en algún punto adicional de la entrevista.
2. Leer minuta de acuerdos y formalizarla (especialmente cuando en la entrevista se acordó compartir nueva información).
3. Cierre y despedida.