

# EVALUACIÓN DE DISEÑO DEL PROGRAMA ZACATECAS PRODUCTIVO Y MIGRANTE 2X1 Y REMESAS PRODUCTIVAS EJERCICIO FISCAL 2024



INFORME FINAL

GOBIERNO DEL ESTADO DE ZACATECAS  
2021 - 2027



## Resumen Ejecutivo

La Evaluación de Diseño del programa presupuestario Zacatecas Productivo y Migrante, 2x1 y Remesas Productivas tuvo como propósito examinar la pertinencia, consistencia y solidez técnica de su diseño. Su objetivo central fue generar información que contribuya a retroalimentar la gestión y optimizar los resultados del programa, en apego a lo establecido en el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2025 y al marco normativo estatal en materia de evaluación.

El análisis se sustentó en la revisión de documentación oficial entre la que destacan las Reglas de Operación (ROP), el Diagnóstico, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), los reportes presupuestales y demás instrumentos vinculados al ejercicio fiscal 2024, complementado con reuniones de trabajo con los responsables del programa. Estos espacios de diálogo resultaron fundamentales para fortalecer la retroalimentación y construir una visión integral del quehacer institucional.

El programa responde a un problema público persistente: los rezagos en infraestructura social, educativa y productiva en las comunidades de origen de la población migrante zacatecana, a pesar del flujo sostenido de remesas colectivas. Dichas carencias limitan las oportunidades de desarrollo, perpetúan condiciones de marginación y restringen la capacidad comunitaria para aprovechar plenamente los recursos generados por sus propios migrantes.

En este contexto, el valor estratégico del programa radica en traducir los esfuerzos individuales y colectivos de la diáspora zacatecana en proyectos de impacto comunitario, bajo un esquema de coinversión con municipios y el Estado. Este modelo permite:

- **Maximizar el efecto de las remesas colectivas**, canalizándolas hacia infraestructura, servicios comunitarios, educación y actividades productivas, más allá del consumo inmediato.
- **Ampliar la cobertura y calidad de la inversión social**, al articular recursos públicos y privados que posibilitan proyectos de mayor envergadura.



- **Fortalecer los vínculos entre migrantes y sus comunidades de origen**, mediante un esquema de corresponsabilidad y uso transparente de los recursos.
- **Reducir brechas de rezago social y productivo**, mejorando el bienestar local y generando condiciones sostenibles de desarrollo.

En suma, el programa convierte las remesas colectivas en un verdadero motor de desarrollo comunitario, al articular la participación de migrantes, municipios y Estado. Con ello, no solo atiende un problema público específico, sino que también multiplica el impacto de los recursos, refuerza el tejido social y promueve un desarrollo más incluyente y sostenible en Zacatecas.

El objetivo general del programa consiste en contribuir al bienestar social y al desarrollo de las localidades con comunidades migrantes de origen zacatecano, mediante la inversión complementaria en proyectos de infraestructura social, servicios comunitarios, actividades productivas y educativas. Para su cumplimiento, el programa ofrece los siguientes bienes y servicios:

- **Vertiente 1. Proyectos aprobados a través del esquema 2x1**
  - *Apoyo 1:* Proyectos de infraestructura social y educativa, proyectos de servicios comunitarios, así como iniciativas educativas y de fomento cultural.
- **Vertiente 2. Apoyos a proyectos mediante remesas productivas**
  - *Modalidad 1:* Apoyo para el equipamiento de nuevos negocios (SEZAC).

El análisis realizado permitió identificar que, si bien el programa cuenta con una base normativa sólida y procesos de operación definidos, persisten **debilidades metodológicas** en la definición del problema público, la precisión del diagnóstico y la identificación de la población objetivo. Para fortalecer estas áreas de oportunidad, se recomienda:

- Homologar la definición del problema público.
- Robustecer el diagnóstico con evidencia teórica y empírica.



- Redefinir la metodología de focalización hacia áreas estratégicas que integren criterios de migración, remesas y marginación.
- Ajustar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), especialmente en los niveles de propósito y fin, así como en la consistencia de los medios de verificación y supuestos.

El valor de estas recomendaciones radica en otorgar mayor claridad conceptual, metodológica y operativa al programa, potenciando su capacidad para transformar las remesas colectivas en proyectos de desarrollo sostenible. Un diseño más robusto no solo optimizará la focalización de recursos, sino que también fortalecerá la legitimidad y confianza entre la comunidad migrante, los municipios y el Estado.

En conclusión, el programa constituye una estrategia de alto valor para canalizar los esfuerzos colectivos de la migración zacatecana en beneficio de sus comunidades de origen. No obstante, para asegurar su impacto y sostenibilidad, resulta indispensable consolidar un diagnóstico más riguroso, definir con precisión las poblaciones de atención y alinear plenamente la MIR con la metodología del Marco Lógico. Solo así, el programa podrá consolidarse como un referente de participación ciudadana y coinversión social, contribuyendo de manera más eficaz al desarrollo del estado de Zacatecas.



## Índice

|  |     |
|--|-----|
| I. Introducción.....   | 6   |
| Marco Normativo y Alcance .....  | 7   |
| II. Características del programa (Ficha Técnica).....  | 8   |
| Fundamento normativo de la operación del programa Zacatecas Productivo y Migrante, 2x1 y Remesas Productivas .....       | 9   |
| III. Justificación de la creación y del diseño del programa.....   | 11  |
| IV. Contribución a las metas y objetivos estatales.....  | 20  |
| V. Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad.....   | 26  |
| VI. Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención .....   | 36  |
| VII. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).....  | 42  |
| VIII. De la lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados .....  | 55  |
| X. Presupuesto y rendición de cuentas .....  | 74  |
| XI. Complementariedades y coincidencias con otros programas estatales, federales y/o acciones de desarrollo social ..... | 79  |
| Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones ....                                      | 85  |
| Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) .....  | 91  |
| Conclusiones .....   | 94  |
| Valoración Final del programa .....  | 98  |
| Formato para la Difusión de los Resultados de la Evaluación (CONAC).....   | 100 |
| Bibliografía.....  | 107 |
| Anexos .....   | 109 |
| Anexo 1. Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo .                                    | 109 |
| Anexo 2. Procedimiento para la actualización de la base de datos de beneficiarios....                                    | 112 |
| Anexo 3 Matriz de Indicadores para Resultados validada por COEPLA .....  | 113 |
| Anexo 4 "Indicadores" .....  | 116 |
| Anexo 5 "Metas del programa" .....   | 120 |
| Anexo 6. "Propuesta Matriz de Indicadores para Resultados" .....   | 126 |
| Anexo 7 " Gastos desglosados del programa y criterios de clasificación".....   | 135 |
| Anexo 8 "Complementariedad y coincidencias entre programas federales y/o acciones de desarrollo social" .....            | 136 |



## I. Introducción

En el marco de las prácticas de buena gobernanza y la rendición de cuentas, la evaluación de políticas y programas públicos se ha consolidado como un pilar fundamental para la administración pública moderna. Este documento presenta los resultados de la Evaluación de Diseño del programa "Zacatecas Productivo y Migrante", en sus vertientes 2x1 y Remesas Productivas, correspondiente al ejercicio fiscal 2024. El objetivo de este análisis es proveer información estratégica que permita retroalimentar el diseño, la gestión y los resultados del programa, contribuyendo a una toma de decisiones más informada y al uso eficiente de los recursos públicos.

Uno de los principales beneficios de esta evaluación es que nos permite revisar la Metodología del Marco Lógico (MML) del programa. Esto asegura que la justificación del programa (su "árbol de problemas") y su diseño sean coherentes. También verificamos la Lógica Vertical y Horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), lo que confirma que las acciones del programa tienen una relación de causa-efecto con los resultados que busca. Además, se analizaron los indicadores de desempeño para asegurar que cumplen con los criterios CREMA (Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables y Adecuados). Si algún indicador no cumple con estos estándares de calidad, la evaluación propone mejoras para garantizar que la medición del desempeño sea efectiva y confiable.

La evaluación de políticas públicas, tal como la concibe el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), va más allá de un simple ejercicio de revisión. Es un proceso sistemático que busca determinar la coherencia lógica entre los objetivos de un programa y los problemas públicos que pretende abordar. Este enfoque, al basarse en un análisis documental y normativo, nos permite identificar áreas de oportunidad, generar hallazgos y proponer recomendaciones concretas para optimizar la estructura del programa, mejorar la calidad de los bienes y servicios ofrecidos, y fortalecer los mecanismos institucionales para que se enfoquen en resultados medibles y relevantes para la población.



## Marco Normativo y Alcance

Esta evaluación opera bajo un fundamento normativo que abarca tanto el ámbito federal como el estatal. Dicho marco se basa, a nivel federal, en el mandato de eficiencia y transparencia en el gasto público establecido por el Artículo 134 Constitucional y los principios de la Ley General de Desarrollo Social. A nivel estatal, se complementa con las disposiciones del Artículo 138 de la Constitución de Zacatecas y la Ley de Planeación local.

Esta observancia rigurosa del marco legal garantiza la alineación metodológica con los Criterios de Evaluación y los Términos de Referencia emitidos por el CONEVAL, lo cual es fundamental para la homologación de resultados y la comparabilidad programática, promoviendo una efectiva Gestión para Resultados (GpR).

El alcance de la valoración es de índole documental o de gabinete. Esto significa que el insumo primario para el análisis se extrae exclusivamente de la literatura programática existente y validada. Por consiguiente, las recomendaciones emitidas se enfocarán estratégicamente en robustecer el diseño lógico y la coherencia conceptual del programa, asegurando su consistencia intrínseca y su adherencia a las directrices normativas aplicables.



## II. Características del programa (Ficha Técnica)

| Características del Pp  |   |
|---|---|
| <b>Nombre</b>   | Zacatecas Productivo y Migrante, 2x1, y Remesas Productivas   |
| <b>Clave</b>  | PPEO-17S190   |
| <b>Modalidad</b>  | S – Sujeto a Reglas de Operación  |
| <b>Dependencia Coordinadora</b>                               | Secretaría del Zacatecano Migrante (SEZAMI)   |
| <b>Año de inicio</b>  | 2019 bajo el nombre “2 x 1 Trabajando Unidos con los Migrantes”.  |
| Justificación de la creación del programa                     |   |
| <b>Problema o necesidad que atiende</b>                       | “Limitado impacto de las remesas colectivas en la construcción de un entorno de bienestar con oportunidades de desarrollo, para la comunidad zacatecana migrante en sus comunidades de origen”  |
| Contribución a las metas y objetivos estatales                |   |
| Plan Estatal de Desarrollo 2022 - 2027                        |   |
| <b>Principio Rector: 2. Bienestar para todos.</b>             | <p><b>Política Pública 2.7:</b> Integración de la Comunidad Migrante, cuyo objetivo es Fortalecer los lazos de nuestra comunidad migrante con sus comunidades de origen, generando condiciones adecuadas para que puedan vivir con dignidad y seguridad.</p> <p><b>Meta 1.</b> Incrementar el porcentaje de migrantes repatriados apoyados, y alcanzar un porcentaje de 16% de apoyos en la presente administración.</p> <p><b>Meta 2.</b> Aumentar el porcentaje de comunidades atendidas con el programa 2x1, y lograr un porcentaje de 20% de comunidades atendidas a través del programa 2x1.</p>   |
| Objetivos y servicios que ofrece el programa                  |   |
| <b>Objetivo del programa</b>                                  | “Contribuir al bienestar social y desarrollo de las localidades con comunidades migrantes de origen zacatecano mediante la inversión complementaria de recursos en proyectos de infraestructura social, de servicios comunitarios, productivos y educativos”.   |
| <b>Objetivos específicos</b>                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>Promover el desarrollo comunitario de las localidades de origen de las personas zacatecanas migrantes, apoyando el desarrollo comunitario con proyectos de infraestructura social y servicios comunitarios, proyectos educativos, apoyos individuales como lo son apoyos escolares y fomento cultural, así como vivienda digna, entre otros.</li> <li>Facilitar la formación educativa, la permanencia escolar, así como, la calidad de los espacios educativos, a través de apoyos y proyectos de inversión.</li> <li>Contribuir en el equipamiento y/o mantenimiento de bienes muebles o inmuebles, a través de proyectos de ejecución expedita de baja inversión.</li> <li>Orientar la correcta aplicación de remesas productivas en el desarrollo comunitario (ROP, 2024, p. 11).</li> </ol> |
| <b>Servicios y/o apoyos</b>                                   | <p><b>Vertiente 1.</b> Proyectos aprobados a través del 2x1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo 1. Proyectos de infraestructura, social y educativa: Proyectos de infraestructura social, Proyectos de Servicios Comunitarios y Proyectos Educativos y Fomento de Actividades Culturales.</li> </ul> <p><b>Vertiente 2.</b> Apoyos a proyectos otorgados mediante remesas productivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Modalidad 1. Apoyo para Equipamiento de Nuevos Negocios (SEZAC)</li> </ul>   |
| Identificación de la Población potencial, objetivo y atendida |   |
| <b>Población Potencial:</b>                                   | Aquella población zacatecana migrante y sus familias, de la cual se garanticen sus derechos humanos, la igualdad sustantiva entre mujeres y   |



|  | hombres, y cualquier otro grupo considerado dentro de los de situación de vulnerabilidad.  |  |              |
|--|--|--|--------------|
| <b>Población Objetivo:</b>                               | Aquella que constituye las localidades seleccionadas por la Organización Migrante, con carencia de infraestructura social básica, acceso a servicios comunitarios, educativos, de vivienda y productiva, teniendo como prioridad zonas con mayor grado de marginación y aquellos municipios con grado de intensidad migratorio muy alto, alto y/o medio. |  |              |
| <b>Cobertura y mecanismos de focalización</b>            |  |  |              |
| <b>Cobertura</b>   | La cobertura del programa se expone una operación en los 58 Municipios del Estado de Zacatecas, priorizando a municipios que tienen clubes de Migrantes zacatecanos integrados en federaciones y Organizaciones en el exterior, es decir EE.UU.  |  |              |
| <b>Presupuesto</b>                                       |  |  |              |
| <b>Autorizado</b>  | \$27,664,793.00  |  |              |
| <b>Principales metas de Fin, Propósito y Componentes</b> |  |  |              |
| Nivel  | Objetivo   | Indicador  | Meta (anual) |
| <b>Fin</b>   | Contribuir al desarrollo comunitario de las localidades de origen de los migrantes zacatecanos promoviendo el desarrollo de proyectos de infraestructura social, comunitaria, servicios comunitarios y educativos, cofinanciados por dos órdenes de gobierno y los migrantes organizados.  | Porcentaje de obras y acciones ejecutadas en localidades con población migrante        | 98           |
| <b>Propósito</b>   | Los municipios seleccionados por los migrantes son modernizados al ejecutar programas enfocados al bienestar y desarrollo.   | Porcentaje en el número de localidades atendidas para la ejecución de obras y acciones | 98           |
| <b>Componente 1</b>                                      | Proyectos aprobados a través del 2x1   | Porcentaje de proyectos de infraestructura comunitaria, social y educativa             | 98           |
| <b>Componente 2</b>                                      | Apoyos a proyectos otorgados mediante remesas productivas  | Porcentaje de apoyos otorgados   | 98           |

**Fuente:** Elaboración propia con base en (Gobierno del Estado de Zacatecas, 2024; Gobierno del Estado de Zacatecas, 2022a; SEZAMI, 2024<sup>a</sup>; y, SEZAMI, 2024d).

### Fundamento normativo de la operación del programa Zacatecas Productivo y Migrante, 2x1 y Remesas Productivas.

| Instrumento normativo   | Fundamento normativo  |
|---|---|
| <b>Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Zacatecas</b>         | En sus artículos <b>24, 25 fracción XVI y 41</b> , establece que la SEZAMI es responsable de impulsar programas de inversión que coadyuven al desarrollo económico, social y cultural de las comunidades de origen de los migrantes zacatecanos, así como de promover la colaboración interinstitucional y la gestión de recursos nacionales e internacionales. |
| <b>Ley para la Atención de los Zacatecanos Migrantes y sus Familias</b> | En sus artículos <b>3 y 8</b> , dispone que el Poder Ejecutivo y los municipios deben planear, operar y dar seguimiento a políticas públicas orientadas al bienestar de los migrantes y sus familias.   |



**Decreto No. 512.- Presupuesto de  
Egresos del Estado de Zacatecas  
para el Ejercicio Fiscal 2024.**

En su artículo 13, numeral 17, establece que el programa Zacatecas productivo y migrante, 2x1 y remesas productivas tiene una asignación presupuestal de \$ 27,664,793.00.

**Fuente.** Elaboración propia (con base en Congreso del Estado de Zacatecas, 2017; 2018; y, 2024).



### III. Justificación de la creación y del diseño del programa

1. El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el programa está identificado en un documento que cuenta con la siguiente información:

- a) El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.
- b) Se define la población que tiene el problema o necesidad.
- c) Se define el plazo para su revisión y su actualización.

**Respuesta: Sí**

| Nivel | Criterios  |
|-------|--|
| 4     | <ul style="list-style-type: none"><li>• El programa tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, y</li><li>• El problema cumple con todas las características establecidas en la pregunta.</li></ul> |

La identificación del problema público es un proceso analítico que requiere examinar una situación desde múltiples perspectivas para obtener una visión completa de los factores que impiden su solución. Para aplicar este método correctamente, es crucial que el problema se formule como una situación negativa que se busca revertir, ya que esto orienta el diseño de soluciones efectivas y medibles.

En este sentido, los documentos oficiales del programa identifican el problema público bajo tres formulaciones distintas:

1. Diagnóstico Zacatecas Productivo y Migrante (SEZAMI, 2024): “Limitado impacto de las remesas colectivas en el desarrollo de infraestructura y fortalecimiento educativo de las localidades del Estado.”

2. Evidencia de Alineación PED (SEZAMI, 2024): “Limitado impacto de las remesas colectivas en el desarrollo de infraestructura y fortalecimiento educativo de las localidades del Estado.”

3. Reglas de Operación (Gobierno del Estado, 2024): “Limitado impacto de las remesas colectivas en la construcción de un entorno de bienestar con oportunidades de desarrollo para la comunidad zacatecana migrante en sus comunidades de origen.”

Las tres formulaciones cumplen con el criterio de plantear un hecho negativo susceptible de ser revertido; sin embargo, su redacción describe más una limitación en el impacto de una intervención gubernamental que una condición social estructural, lo que debilita su consistencia metodológica. De los documentos



revisados se infiere que la población afectada son las comunidades de origen de la población migrante y, en algunos casos, los propios migrantes organizados. No obstante, la falta de uniformidad en la formulación genera ambigüedad en la delimitación del sujeto central, al no precisar si el problema impacta a todas las localidades del Estado, únicamente a las comunidades migrantes de origen o a los migrantes organizados.

En lo referente al plazo para la revisión y actualización del problema público, este criterio se cumple con la actualización del Diagnóstico. De acuerdo con la información consultada, este proceso se lleva a cabo de manera anual en concordancia con el ciclo presupuestario y las disposiciones de la SHCP y del CONEVAL. Asimismo, se realiza en cumplimiento de lo establecido en el Programa Anual de Evaluación del Estado de Zacatecas, que establece la obligatoriedad de su elaboración o actualización periódica, con el propósito de validar los programas presupuestarios en el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Estado<sup>1</sup>. Estos procesos garantizan que el problema o necesidad identificado sea revisado y actualizado periódicamente, manteniendo la alineación del programa con el contexto y con las necesidades de la población objetivo.

Con el propósito de fortalecer el programa, se propone la siguiente redacción para el problema central:

"Las comunidades de origen de la población migrante en Zacatecas presentan rezagos persistentes en infraestructura social, cobertura educativa y generación de oportunidades productivas, lo que limita sus condiciones de bienestar y desarrollo, a pesar del flujo constante de remesas colectivas enviadas desde el extranjero".

Esta formulación cumple con las siguientes pautas metodológicas del Marco Lógico:

- **Claridad en la población afectada:** Define sin ambigüedad a quiénes se busca beneficiar.

<sup>1</sup> El proceso de actualización de los diagnósticos se encuentra en el numeral 2.4 "Recomendaciones de Mejora" del PAE 2024, donde se establece que la Dirección de Seguimiento de la Gestión y Evaluación del Desarrollo de la COEPLA revisa los diagnósticos y emite recomendaciones. Estas deben ser atendidas por las áreas de planeación de los entes públicos y entregadas a la Dirección de Planeación Operativa, vinculadas a la MIR del Programa, como parte de la validación de los programas presupuestarios que integran el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Estado.



- Especificidad geográfica: Incluye la ubicación territorial para contextualizar la problemática.
- Identificación de un problema estructural: Se enfoca en una condición social negativa que existe con independencia de la acción del programa, lo que permite un diseño más robusto y una evaluación más objetiva.

Del análisis anterior surgen las siguientes recomendaciones:

1. Homologar la definición del problema público: Unificar los documentos programáticos en torno a una sola definición, eliminando inconsistencias y asegurando congruencia entre diagnóstico, planeación estratégica y diseño de objetivos.
2. Delimitación clara de la población objetivo: Establecer de manera explícita si la intervención se dirige a todas las localidades del Estado, únicamente a las comunidades de origen migrante o a los migrantes organizados como actores de desarrollo.



**2. Existe un diagnóstico del problema que atiende el programa que describa de manera específica:**

- a) Causas, efectos y características del problema.**
- b) Cuantificación y características de la población que presenta el problema.**
- c) Ubicación territorial de la población que presenta el problema.**
- d) El plazo para la revisión y actualización del diagnóstico.**

**Respuesta: Sí**

| Nivel    | Criterios  |
|----------|--|
| <b>4</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• El programa cuenta con un diagnóstico del problema que atiende el programa.</li><li>• El diagnóstico cumple con todas las características establecidas en la pregunta.</li></ul> |

Un diagnóstico sólido del problema es fundamental para diseñar una solución efectiva. Esto implica ir más allá de la simple descripción de una situación, y adentrarse en la identificación de las causas profundas y multifactoriales que originan el problema o que han impedido que se resuelva hasta ahora.

El diagnóstico (2024) identifica como problema central el limitado impacto de las remesas colectivas en el desarrollo de infraestructura y fortalecimiento educativo de las localidades del Estado.

Este planteamiento se acompaña de la descripción de diversas causas, entre las que destacan:

1. Falta de infraestructura y recursos en la Secretaría para la atención.
2. Prevalencia de corrupción en ciertas instituciones.
3. Falta de personal para la atención de la demanda.
4. Discriminación laboral, política, racial y social en el país destino (Estados Unidos).
5. Falta de información sobre los programas.
6. Inversiones de remesas no productivas.
7. Falta de divulgación/promoción institucional.
8. Registro inexistente por parte de algunos clubes ante Federaciones.
9. Inseguridad en el Estado.

Asimismo, se identifican efectos del problema como:

1. Falta de mejoras en las condiciones de vida.



2. Aumento en las solicitudes de apoyo.
3. Desigualdad social.
4. Deserción escolar.
5. Menor envío de remesas por inseguridad.
6. Falta de conexiones entre la comunidad migrante y el Estado.

Entre los efectos de segundo nivel se señalan:

1. Falta de capacidad de atención por sobredemanda.
2. Desgarre del tejido social, económico, político y cultural.

Finalmente, el efecto superior se define como una baja calidad de vida y baja competitividad. Se trata de un fenómeno estructural vinculado a la migración internacional de zacatecanos hacia EE.UU., donde las remesas, aunque cuantiosas, no logran generar un impacto sostenido en la infraestructura ni en las oportunidades de desarrollo comunitario.

La formulación de los efectos del problema en los documentos del programa presenta ambigüedades. Frases como "aumento en las solicitudes de apoyo" son más bien un síntoma administrativo que un efecto social real. De igual forma, "falta de mejoras en las condiciones de vida" es un efecto demasiado general y poco específico.

En la MML, es crucial que tanto las causas como los efectos se formulen como condiciones estructurales o consecuencias observables, evitando el uso de verbos como "falta" o la descripción de soluciones no implementadas. Esto garantiza que la lógica causal del programa sea sólida y que el análisis se enfoque en los resultados negativos que experimenta la población, y no en las deficiencias de la gestión.

En lo que respecta a las características y cuantificación de la población, el diagnóstico establece como población potencial a la comunidad migrante zacatecana y sus familias, en especial aquellas en condición de vulnerabilidad, con énfasis en la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres. Por su parte, la población objetivo son las localidades seleccionadas por organizaciones migrantes, con carencias en infraestructura básica, servicios comunitarios, educativos, vivienda y proyectos productivos, priorizando municipios con grado de marginación alto o



medio, así como con alta intensidad migratoria. Es importante mencionar que, entre 2020 y 2023, el programa benefició a más de 67,719 personas en distintos municipios.

Por su parte, el programa tiene cobertura estatal y su población beneficiaria se ubica en: Localidades del estado de Zacatecas con mayor grado de marginación, Municipios con intensidad migratoria muy alta, alta o media, y, Comunidades de origen de migrantes donde existen clubes organizados que canalizan remesas colectivas.

En cuanto al plazo para la revisión y actualización del diagnóstico, este criterio se cumple. La información revisada confirma que dicho proceso se efectúa de manera anual, en apego al ciclo presupuestario y a las disposiciones emitidas por la SHCP y el CONEVAL. De igual forma, se desarrolla conforme a lo previsto en el Programa Anual de Evaluación del Estado de Zacatecas, el cual establece la obligatoriedad de su elaboración o actualización periódica con el fin de respaldar la validación de los programas presupuestarios incluidos en el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Estado. Con ello, se garantiza que el diagnóstico conserve su vigencia y se mantenga alineado tanto con las necesidades de la población objetivo como con el marco normativo vigente.

Derivado de la evaluación del árbol de problemas, se identificó la necesidad de mejorar y precisar los elementos de análisis previamente reconocidos por los responsables del programa. Bajo el marco metodológico de la elaboración de un árbol de problemas, se reordenaron y depuraron las causas y efectos, priorizando condiciones estructurales y consecuencias observables en las comunidades de origen de la población migrante. En este orden de ideas, manteniendo plena congruencia con la intervención planteada por el programa se somete a consideración la siguiente propuesta de árbol de problemas:

**Problema Central:** "Las comunidades de origen de la población migrante en Zacatecas presentan rezagos persistentes en infraestructura social, cobertura educativa y generación de oportunidades productivas, lo que limita sus condiciones de bienestar y desarrollo, a pesar del flujo constante de remesas colectivas enviadas desde el extranjero".



## Causas y subcausas

1. Uso de remesas en consumo inmediato y gasto no productivo.
  - 1.1 Sub-causa: Ausencia de esquemas de inversión comunitaria sostenida.
2. Deficiencias en la gestión institucional de programas públicos
  - 2.1 Sub-causa: Recursos limitados en la Secretaría encargada de atender proyectos.
  - 2.2 Sub-causa: Escasa divulgación y promoción de programas disponibles.
3. Prevalencia de prácticas de corrupción y discrecionalidad en algunas instancias
4. Débil organización formal de clubes y asociaciones migrantes
  - 4.1 Sub-causa: Ausencia de registros ante federaciones o mecanismos formales de cooperación.
5. Condiciones de inseguridad en el territorio estatal que desincentivan proyectos
6. Limitada vinculación entre comunidades de origen, migrantes y autoridades locales.

## Efectos principales

1. Rezagos persistentes en infraestructura básica y social.
2. Restricciones en el acceso y continuidad de la educación (mayor deserción escolar).
3. Reducción de proyectos productivos comunitarios.
4. Incremento de la desigualdad social y territorial.
5. Disminución del flujo de remesas hacia proyectos colectivos por desconfianza e inseguridad.
6. Escasa integración de la comunidad migrante con procesos de desarrollo local.

## Efectos de segundo orden

1. Desgaste del tejido social, económico, político y cultural en comunidades de origen.
2. Baja competitividad regional y persistencia de condiciones de pobreza estructural.



**3. ¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo?**

**Respuesta: Sí**

| Nivel | Criterios  |
|-------|--|
| 2     | <ul style="list-style-type: none"> <li>El programa cuenta con una justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo en la población objetivo, y</li> <li>La justificación teórica o empírica documentada es consistente con el diagnóstico del problema.</li> </ul> |

El diagnóstico (2024) está construido bajo la Metodología del Marco Lógico, lo que aporta un sustento conceptual para la formulación del problema y la definición de objetivos. Se fundamenta en:

- La premisa de que toda intervención pública surge del reconocimiento de una situación no deseada o problema público, en este caso, la falta de impacto de las remesas colectivas en el desarrollo social y educativo de las comunidades de origen;
- La concepción de las remesas como palanca de desarrollo comunitario, bajo esquemas de inversión social que buscan transformar un flujo económico individual en proyectos colectivos de infraestructura, educación y servicios comunitarios; y,
- El sustento normativo en los lineamientos de la SHCP y CONEVAL sobre los aspectos a considerar en la elaboración de diagnósticos de programas presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales.

Del mismo modo, el diagnóstico (2024) presenta evidencia estadística y contextual que respalda la pertinencia de la intervención:

- México recibió en 2022 58,497 millones de dólares en remesas; Zacatecas, 1,724 millones de dólares, y de enero a junio de 2023 ya se habían recibido 864.9 millones de dólares, lo que refleja la magnitud del fenómeno migratorio y su impacto económico;
- Se documenta que en los últimos tres años se invirtieron más de 44.6 millones de pesos, beneficiando a 67,719 personas en todo el estado; y,
- Se retoma la experiencia histórica del programa, con más de 5,500 obras realizadas en más de 20 años, lo que constituye evidencia empírica acumulada de que el modelo de coinversión entre migrantes y gobiernos es viable para atender necesidades de infraestructura y servicios.

No obstante, el diagnóstico actual se enfoca principalmente en la historia y organización de la comunidad migrante, destacando su rol en la canalización de remesas para proyectos. Aunque esta información es útil para contextualizar la relevancia social del grupo, el análisis carece de un sustento conceptual y datos



cuantitativos robustos. Esto impide dimensionar objetivamente la magnitud del problema y dificulta la evaluación comparativa de la efectividad del modelo de coinversión. Desde una perspectiva técnica, una justificación teórica implica la revisión y articulación de conceptos, marcos de referencia, líneas de investigación y teorías pertinentes que permitan explicar por qué la intervención propuesta es adecuada para atender la problemática identificada. Esto requiere no solo la alineación a instrumentos de planeación o normativos, sino también el análisis crítico de literatura académica, estudios y/o modelos de intervención previos que hayan demostrado su efectividad.

Del mismo modo, el diagnóstico no incluye evidencia comparativa de que esta intervención sea más eficaz que otras alternativas para atender la problemática (por ejemplo, comparación con programas de becas, desarrollo productivo directo o infraestructura financiada exclusivamente con recursos públicos). Tampoco se presentan estudios nacionales o internacionales que muestren de manera formal y sistemática efectos positivos atribuibles al programa o a esquemas similares.

Por lo anterior, se recomienda elaborar un documento técnico a manera de diagnóstico que integre de forma estructurada:

1. Un marco teórico que fundamente el enfoque y los mecanismos de intervención.
2. Evidencia empírica que cuantifique y caracterice el problema, incluyendo referencias a experiencias similares y su impacto.
3. Un análisis que vincule directamente esta evidencia con el diseño y operación actual del programa.



#### IV. Contribución a las metas y objetivos estatales

4. El Propósito del programa está vinculado con los objetivos del programa sectorial, especial o institucional considerando que:

- Existen conceptos comunes entre el Propósito y los objetivos del programa sectorial, especial o institucional, por ejemplo: población objetivo.
- El logro del Propósito aporta al cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional.
- Si el programa no cuenta con un documento en el que se establezca con qué objetivo(s) del programa sectorial, especial o institucional se relaciona el Propósito, se considera información inexistente y, por lo tanto, la respuesta es “No”.

**Respuesta: Sí**

| Nivel | Criterios   |
|-------|---|
| 4     | <ul style="list-style-type: none"><li>El programa cuenta con un documento en el que se establece la relación del Propósito con los objetivos(s) del programa sectorial, especial o institucional, y</li><li>Es posible determinar vinculación con todos los aspectos establecidos en la pregunta, y</li><li>El logro del Propósito es suficiente para el cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional.</li></ul> |

Derivado de la revisión a la Matriz de Indicadores para Resultado para el Ejercicio Fiscal 2024 (SEZAMI, 2024), se identifica que el propósito del programa está vinculado con los objetivos del Programa Sectorial de Desarrollo Social (Gobierno del Estado de Zacatecas, Secretaría de Desarrollo Social, 2022), y con los objetivos del Programa Sectorial de Desarrollo Económico (Gobierno del Estado de Zacatecas, Secretaría de Economía, 2022), como se describe a continuación:

- Programa Sectorial de Desarrollo Social**

Se vincula específicamente con el Objetivo Prioritario 46, que plantea “desarrollar actividades productivas a través de programas de mezcla de remesas y recursos públicos, fomentando la participación económica de las personas migrantes a través de la implementación de proyectos con el fin de apoyar el desarrollo de sus comunidades”.



Se observa que existen conceptos comunes entre el propósito del programa y los objetivos del Programa Sectorial de Desarrollo Social. En ambos casos, la población objetivo incluye a las personas migrantes y sus comunidades de origen, reconociendo su potencial productivo como elemento clave para el desarrollo local. Asimismo, comparten el enfoque de fortalecer los lazos entre la comunidad migrante y sus localidades, incentivando la inversión productiva como mecanismo para generar bienestar y oportunidades de desarrollo. Esta coincidencia conceptual asegura que el propósito del programa contribuya directamente al logro de las metas sectoriales relacionadas con la reactivación económica y la cohesión social en comunidades con alta migración.

El logro del propósito del programa también aporta al cumplimiento de la Estrategia Prioritaria 46.1, que establece la generación de condiciones para un entorno de bienestar con oportunidades de desarrollo para toda la población, mediante el fortalecimiento de vínculos entre las personas migrantes y sus comunidades de origen. Al materializar proyectos productivos que integren recursos públicos y remesas, el programa impulsa la diversificación económica local, incrementa las capacidades productivas y fomenta la participación económica de las personas migrantes, contribuyendo así a las metas sectoriales de desarrollo social sostenible.

- **Programa Sectorial de Desarrollo Económico**

Se identifica que el propósito del programa está vinculado con los objetivos del Programa Sectorial de Desarrollo Económico, particularmente con el Objetivo Prioritario 4, que plantea “favorecer la generación de empleos dignos para todos los sectores de la sociedad zacatecana”.

Se observa que existen conceptos comunes entre el propósito del programa y los objetivos sectoriales, ya que ambos buscan impulsar la participación económica de grupos históricamente excluidos del mercado laboral. En este sentido, la población objetivo del programa (personas migrantes y sus comunidades de origen) se articula con los sectores sociales a los que se dirige el objetivo 4, destacando la importancia de integrar a mujeres, personas con discapacidad y otros grupos



vulnerables a las actividades económicas y empleos formales. De esta manera, se asegura que el propósito del programa contribuya directamente al fortalecimiento de la inclusión productiva y a la construcción de un entorno económico más equitativo en el estado.

Asimismo, el logro del propósito del programa aporta al cumplimiento de la Estrategia Prioritaria 4.3, que establece la necesidad de mejorar la inclusión de mujeres y grupos vulnerables en actividades económicas y empleos formales. En particular, se alinea con la Acción Puntual 4.3.3, relativa a otorgar apoyos a personas con discapacidad, migrantes y otros grupos vulnerables para su colocación en empleos o el establecimiento de proyectos productivos. Al fomentar proyectos que integren recursos públicos y privados, el programa fortalece las capacidades productivas de estas poblaciones y contribuye a la creación de empleos dignos, generando así un impacto positivo en la reducción de desigualdades y en el cumplimiento de las metas sectoriales vinculadas con el desarrollo económico inclusivo.



## 5. ¿Con cuáles metas y objetivos, así como estrategias transversales del Plan Estatal de Desarrollo vigente está vinculado el objetivo sectorial, especial o institucional relacionado con el programa?

### No procede valoración cuantitativa

Desde una perspectiva de evaluación, la información demuestra una alineación estratégica clave entre un programa específico y los principales documentos de planeación del estado de Zacatecas. La esencia del argumento es que el programa de desarrollo productivo para migrantes no es una iniciativa aislada, sino que está integrado en la visión de desarrollo del Estado.

#### • **Vinculación del Programa con la Planeación Estatal**

El programa se alinea directamente con la Política Pública 2.7 "Integridad de la comunidad migrante" del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 (Gobierno del Estado de Zacatecas, 2022). Esta vinculación se logra a través de los siguientes objetivos y estrategias:

- i. **Objetivo Prioritario 46 (Desarrollo Social):** Este objetivo busca desarrollar actividades productivas a través de la mezcla de remesas y recursos públicos, fomentando la participación económica de los migrantes para el desarrollo de sus comunidades. Esto demuestra una clara coherencia entre el programa y las metas de desarrollo social del estado.
- ii. **Objetivo Prioritario 4 (Desarrollo Económico):** Este objetivo se enfoca en "favorecer la generación de empleos dignos para todos los sectores de la sociedad zacatecana". El programa contribuye a esta meta al dirigir sus acciones a un grupo históricamente excluido del mercado laboral, los migrantes y sus comunidades de origen.

Ambos objetivos sectoriales se concretan mediante la Estrategia 2.7.2 del Plan Estatal, que promueve el uso de remesas para el financiamiento de proyectos productivos. Esta coordinación asegura que el programa contribuya directamente a la creación de empleos dignos y a la diversificación económica local, aportando así al cumplimiento de las metas del plan.



Finalmente, el programa también se relaciona de manera indirecta con la Estrategia 2.7.3, que busca fortalecer la participación de los migrantes en la vida económica y social del estado. Al fomentar su involucramiento en proyectos productivos, el programa fortalece la cohesión social y promueve un desarrollo más integral en sus comunidades de origen.



## 6. ¿Cómo está vinculado el Propósito del programa con los Objetivos del Desarrollo Sostenible?

### No procede valoración cuantitativa

El propósito del programa se define como: “los municipios seleccionados por los migrantes son modernizados al ejecutar programas enfocados al bienestar y desarrollo”. Dicho propósito presenta una vinculación directa con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (Organización de las Naciones Unidas, 2015), en particular con los siguientes:

**Tabla 1. Vinculación del propósito del programa con los ODS**

| ODS   | Justificación   |
|---|---|
| <b>Vinculación Directa</b>                            |   |
| <b>ODS 1. Fin de la pobreza</b>                       | El propósito del programa contribuye a este objetivo al impulsar proyectos productivos en comunidades de origen migrante, generando ingresos adicionales y alternativas económicas sostenibles que ayudan a reducir condiciones de pobreza.     |
| <b>ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico</b> | La modernización de municipios a través de actividades productivas fortalece el empleo local y fomenta emprendimientos comunitarios, lo que impulsa un crecimiento económico más inclusivo y sostenido.   |
| <b>ODS 10. Reducción de las desigualdades</b>         | Al destinar recursos a comunidades de origen migrante, el programa amplía las oportunidades económicas y sociales de grupos históricamente en desventaja, ayudando a disminuir brechas de desarrollo respecto a otros sectores de la población. |
| <b>ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos</b>     | El esquema de coinversión entre migrantes y recursos públicos constituye un ejemplo de alianza multifactorial que refuerza las capacidades locales y permite sumar esfuerzos hacia un mismo fin de desarrollo.                                  |
| <b>Vinculación Indirecta</b>                          |   |
| <b>ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles</b>     | Los proyectos de modernización apoyados fortalecen la infraestructura local y el tejido comunitario, incrementando la resiliencia y sostenibilidad de los municipios de origen migrante.  |
| <b>ODS 2. Hambre cero</b>                             | En los casos donde los proyectos productivos se enfocan en actividades agroalimentarias, se generan impactos positivos en la producción y acceso a alimentos, contribuyendo a la seguridad alimentaria de las comunidades.                      |

**Fuente.** Elaboración propia (con base en ONU, 2015).



## V. Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad

7. Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuentan con la siguiente información y características:

- a) Tienen una misma unidad de medida.
- b) Están cuantificadas.
- c) Metodología para su cuantificación y fuentes de información.
- d) Se define un plazo para su revisión y actualización.

**Respuesta: Sí**

| Nivel | Criterios   |
|-------|---|
| 2     | <ul style="list-style-type: none"><li>• El programa tiene definidas las poblaciones (potencial y objetivo), y,</li><li>• Las definiciones cumplen con al menos una de las características establecidas.</li></ul> |

Tanto en las Reglas de Operación (2024), como en el Diagnóstico (2024), se definen explícitamente tanto la población potencial como la población objetivo.

- **Población potencial:** población zacatecana migrante y sus familias, de la cual se garanticen sus derechos humanos, la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, y cualquier otro grupo considerado dentro de los de situación de vulnerabilidad
- **Población objetivo:** localidades seleccionadas por organizaciones migrantes, con carencias de infraestructura social básica, servicios comunitarios, vivienda y proyectos productivos, priorizando municipios con alto grado de marginación e intensidad migratoria.

Ambas definiciones se expresan en términos de hogares y localidades con población migrante, lo cual constituye una unidad de medida homogénea.

El diagnóstico (2024) menciona que el programa benefició a más de 67,719 personas en tres años recientes. También cuantifica el flujo de remesas recibidas (1,724 mdd en 2022; 864.9 mdd enero-junio 2023). Sin embargo, las ROP 2024 no establecen una cifra concreta de población potencial y objetivo; se limitan a describir sus características. No obstante, no se detalla una metodología explícita para calcular el tamaño de la población potencial ni la objetivo.

En síntesis, aunque existe una definición de las poblaciones potencial y objetivo, no queda del todo clara su definición, la ausencia de cuantificación, metodología y referencias a fuentes de información, así como de un mecanismo formal de revisión



periódica, constituyen áreas de oportunidad para fortalecer la precisión y validez de la información poblacional del programa.

En lo que respecta al plazo para su revisión y actualización, como ya se mencionó anteriormente, el diagnóstico se elaboró en el marco del Programa Anual de Evaluación (PAE 2023), lo que implica que la revisión es periódica y vinculada al ciclo presupuestario anual.

En consistencia con el análisis realizado hasta el momento, a manera de sugerencia, y con el propósito de fortalecer la definición y cuantificación de la población objetivo y potencial del programa, se sugiere lo siguiente:

1. Replanteamiento de los conceptos tradicionales: Dado que el programa opera bajo demanda y los proyectos productivos dependen de cada ciclo presupuestal, se recomienda sustituir los conceptos tradicionales de población potencial y población objetivo por áreas de enfoque potencial y áreas de enfoque objetivo. Las áreas de enfoque potencial comprenderían los municipios y localidades con alto o muy alto índice de migración y elevados niveles de marginación, mientras que las áreas de enfoque objetivo serían un subconjunto priorizado dentro de estas áreas potenciales, seleccionado según la demanda, la capacidad institucional y la disponibilidad de recursos en cada ciclo. Este enfoque mantiene la flexibilidad operativa, optimiza la focalización de recursos y maximiza el impacto de las remesas colectivas en las comunidades de origen.
2. Considerar los criterios de migración y remesas en la selección de las áreas de enfoque: Se recomienda utilizar los índices de migración y recepción de remesas para priorizar las localidades dentro de las áreas de enfoque considerando lo siguiente:
  - Integrar el Índice de Intensidad Migratoria del Sistema de Información Estadístico Municipal de la Coordinación Estatal de Planeación, basado en información de la CONAPO (Coordinación Estatal de Planeación de Zacatecas, 2025), que considera dimensiones demográficas y socioeconómicas de la migración internacional hacia Estados Unidos
  - Complementar este índice con datos sobre el porcentaje de remesas recibidas por municipio, armonizando ambas variables y, de ser necesario, asignando ponderaciones según los objetivos del programa.



- Calcular un índice compuesto de priorización que combine intensidad migratoria y flujo de remesas, permitiendo ordenar las localidades según su necesidad y potencial impacto.

### 3. Priorización de municipios y localidades:

- Inicialmente, los municipios considerados prioritarios serían aquellos con grado de migración “muy alto”, incluyendo Juan Aldama, Santa María de la Paz, Villa González Ortega, General Francisco R. Murgía, Río Grande, Noria de Ángeles, Saín Alto, Susticacán, Tabasco, Apulco, Apozol y Huanusco.
- Dentro de cada municipio, se seleccionarán localidades que presenten mayores carencias en infraestructura social, servicios comunitarios, vivienda y proyectos productivos.

### 4. Cuantificación y actualización:

- La población potencial se estimará como el total de personas migrantes y sus familias residentes en las áreas de enfoque potencial, considerando derechos humanos, igualdad sustantiva y grupos vulnerables.
- La población objetivo será el subconjunto de la población potencial que reside en las áreas de enfoque objetivo seleccionadas para cada ciclo.
- Establecer un mecanismo de revisión anual para actualizar el índice compuesto y redefinir áreas de enfoque según cambios en migración, recepción de remesas y condiciones de marginación.



**8. ¿El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes? (socioeconómicas en el caso de personas físicas y específicas en el caso de personas morales u otras)**

**Respuesta: Sí**

| Nivel | Criterios  |
|-------|--|
| 3     | <ul style="list-style-type: none"><li>• El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes.</li></ul> |

En las ROP 2024, se señala que el Sistema Integral de Gestión (SIG 2x1) es la plataforma para el registro de solicitudes, ya que en el procedimiento de selección se establece que las organizaciones migrantes deben ingresar la información del proyecto en este sistema antes de continuar con el proceso.

**1. Sistema Integral de Gestión (SIG 2x1):**

- Los solicitantes deben registrar sus proyectos en este sistema electrónico, lo que permite contabilizar la demanda total de apoyos
- El SIG 2x1 es la plataforma única para seguimiento y validación de solicitudes.

**2. Requisitos de elegibilidad y expediente técnico:**

- Se exige a los clubes y organizaciones migrantes contar con registro vigente expedido por la SEZAMI y presentar expediente técnico del proyecto.
- En este expediente se integran documentos que describen características de los solicitantes y de los proyectos.

**3. Criterios socioeconómicos:**

- Para personas físicas vinculadas a proyectos de remesas productivas, se consideran elementos como el CUIS (Cuestionario Único de Información Socioeconómica), el cual capta datos de hogares y beneficiarios.
- Para personas morales u organizaciones, se requiere documentación legal, financiera y de representación.

**4. Demanda total de apoyos:**

- El sistema concentra todas las solicitudes ingresadas (en las dos vertientes del programa: 2x1 y remesas productivas).



- Esto permite cuantificar la demanda total anual y priorizar proyectos de acuerdo con disponibilidad presupuestaria y criterios de elegibilidad.

El programa alcanza el Nivel 3, porque la información sistematizada permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes, pero no existe evidencia formal de que se utilice como fuente única validada para la planeación.



**9. ¿El programa cuenta con mecanismos para identificar su población objetivo? En caso de contar con estos, especifique cuáles y qué información utiliza para hacerlo.**

#### **No procede valoración cuantitativa**

Sí, el programa cuenta con mecanismos para identificar a su población objetivo.

Estos mecanismos combinan:

- Procedimientos administrativos (convocatorias, registro en el SIG 2x1, expediente técnico).
- Criterios de priorización territorial y socioeconómica (marginación, intensidad migratoria, características socioeconómicas).
- Fuentes de información oficiales (INEGI, CONAPO, Banxico, registros de la SEZAMI).

Asimismo, cuenta con los siguientes mecanismos de identificación:

- Convocatorias públicas: Cada ejercicio fiscal, la Secretaría del Zácatecano Migrante (SEZAMI) emite convocatoria en la que se especifican los requisitos para acceder al programa.
- Sistema Integral de Gestión (SIG 2x1): Plataforma en la que los clubes y organizaciones migrantes registran proyectos, permitiendo identificar y concentrar la demanda de apoyos.
- Expediente técnico del proyecto: Incluye documentación que describe a la localidad beneficiaria, la naturaleza del proyecto y los beneficiarios esperados.
- Criterios de priorización: Se utilizan indicadores oficiales como:
  - Índice de marginación del CONAPO.
  - Información socioeconómica de beneficiarios potenciales (mediante el CUIS – Cuestionario Único de Información Socioeconómica, cuando aplica).
  - Registro oficial de clubes migrantes reconocidos por la SEZAMI.

En consecuencia, puede afirmarse que el diseño del programa dispone de instrumentos formales y sistematizados para la identificación de su población objetivo.



**10. El programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo con las siguientes características:**

- a) Incluye la definición de la población objetivo.**
- b) Especifica metas de cobertura anual.**
- c) Abarca un horizonte de mediano y largo plazo.**
- d) Es congruente con el diseño y el diagnóstico del programa.**

**Respuesta: Sí**

| Nivel    | Criterios  |
|----------|--|
| <b>2</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• La estrategia de cobertura cuenta con dos de las características establecidas.</li></ul> |

El programa cuenta con una estrategia de cobertura parcialmente documentada.

Está bien definida en términos de población objetivo y congruencia con el diagnóstico, pero carece de metas anuales explícitas y de un horizonte de mediano o largo plazo en las ROP 2024 y en el Diagnóstico (2024). Solamente, se describen resultados acumulados (ej. 67,719 beneficiarios y 5,500 obras históricas), pero no se establecen metas de cobertura específicas para cada ejercicio fiscal.

El programa opera bajo la lógica de convocatorias anuales y ejecución presupuestaria del ejercicio fiscal, en este sentido, en la Matriz de Indicadores para Resultados para el ejercicio fiscal 2024, se señala que, para atender el Propósito del programa, se contempla como meta la atención de 98 localidades mediante la ejecución de obras y acciones. A nivel de componentes, se plantean las metas de 98 proyectos de infraestructura comunitaria, social y educativa, 90 apoyos otorgados a través de proyectos productivos mediante remesas y 98 apoyos otorgados para el Bienestar Migrante. No obstante, no se identifican elementos que abarquen un horizonte de mediano o largo plazo

Por su parte, la cobertura estatal y la priorización de municipios con marginación y alta intensidad migratoria son congruentes con el diagnóstico, que señala rezagos en infraestructura, servicios y educación, y con el diseño orientado a canalizar remesas en proyectos comunitarios.



**11. Los procedimientos del programa para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen las siguientes características:**

- a) Incluyen criterios de elegibilidad claramente especificados, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.**
- b) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.**
- c) Están sistematizados.**
- d) Están difundidos públicamente.**
- e) Son congruentes con los criterios establecidos para seleccionar a la población objetivo.**

**Respuesta: Sí**

| Nivel    | Criterios  |
|----------|--|
| <b>4</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Los procedimientos para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen todas las características establecidas.</li></ul> |

El programa cuenta con procedimientos sólidos para la selección de beneficiarios y proyectos, los cuales cumplen con todas las características requeridas para alcanzar el nivel más alto de valoración.

Las ROP 2024 establecen requisitos explícitos:

- Para clubes migrantes: contar con registro vigente expedido por SEZAMI.
- Presentar expediente técnico del proyecto con documentación detallada.
- Cumplir con la normatividad vigente y con las ROP.
- “El Club Migrante debe contar con una antigüedad de conformación mayor a seis meses, o menor tiempo sólo en casos excepcionales”
- “El proyecto beneficie al mayor número de personas en la zona de ejecución”.
- “Demostrar solvencia económica por lo menos del 51% de su aportación para el proyecto”.

No existe ambigüedad en la redacción de los requisitos.

En cuanto a la estandarización, todos los proyectos son evaluados bajo los mismos formatos, criterios y procesos, aplicables a nivel estatal por las instancias ejecutoras. Por su parte, el Sistema Integral de Gestión (SIG 2x1) garantiza la uniformidad en el registro y validación de solicitudes, dicho sistema concentra electrónicamente las solicitudes de proyectos, lo que permite dar seguimiento,



evaluar y registrar los apoyos otorgados, lo que asegura trazabilidad y transparencia en el proceso.

Por su parte, las convocatorias del programa se difunden de manera pública a través de la SEZAMI, los portales oficiales del Gobierno del Estado, y en coordinación con las federaciones y clubes migrantes. En este sentido, observamos que son congruentes con la población objetivo, dado que los criterios de selección priorizan a las localidades con alta marginación e intensidad migratoria, como se señala en la definición de población objetivo establecida en el diagnóstico y ROP.



## 12. Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo cuentan con las siguientes características:

- a) Están adaptados a las características de la población objetivo.
- b) Los procedimientos cuentan con formatos definidos.
- c) Están disponibles para la población objetivo.
- d) Están apegados al documento normativo del programa.

**Respuesta: Sí**

| Nivel | Criterios   |
|-------|---|
| 4     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Los procedimientos cuentan con todas las características descritas.</li></ul> |

Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes consideran a la población migrante organizada en clubes y a las localidades con alta marginación e intensidad migratoria. Por lo que, la operación a través del Sistema Integral de Gestión (SIG 2x1) permite que los clubes registren sus proyectos desde el extranjero, facilitando su participación.

Existen formatos oficiales (anexos de las ROP) y expedientes técnicos que deben llenar los solicitantes para registrar proyectos. Estos incluyen documentación legal, técnica y financiera, además de instrumentos como el CUIS (Cuestionario Único de Información Socioeconómica) cuando aplica.

Los procedimientos están disponibles mediante convocatorias públicas, el portal de la SEZAMI, y la plataforma SIG 2x1, accesibles a las organizaciones migrantes. Finalmente, todo el proceso de recepción, registro y trámite se encuentra normado en las ROP, las cuales detallan requisitos, plazos y documentación.

El programa cumple con las cuatro características establecidas. Esto significa que los procedimientos de recepción y trámite están alineados con la normatividad, adaptados a la población migrante, estandarizados mediante formatos y disponibles públicamente. Sin embargo, aunque las ROP 2024 describen de forma general los procedimientos, es necesario elaborar manuales internos de procesos y procedimientos que detallen actividades, responsables, plazos y criterios de validación. Esto permitiría estandarizar la operación, mejorar la trazabilidad y garantizar una ejecución más eficiente del programa.



## VI. Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención

13. Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios) que:

- a) Incluya las características de los beneficiarios establecidas en su documento normativo.
- b) Incluya el tipo de apoyo otorgado.
- c) Esté sistematizada e incluya una clave única de identificación por beneficiario que no cambie en el tiempo.
- d) Cuente con mecanismos documentados para su depuración y actualización.

**Respuesta: Si**

| Nivel    | Criterios  |
|----------|--|
| <b>4</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>La información de los beneficiarios cumple con todas las características establecidas.</li> </ul> |

De acuerdo con el Glosario de Términos del CONEVAL (CONEVAL, SF), un padrón de beneficiarios se define como la “relación oficial de las personas, instituciones y organismos, según corresponda, que reciben beneficios de una intervención pública y cuyo perfil socioeconómico se especifica conforme a la normativa correspondiente”. En este sentido, la información revisada para el ejercicio de evaluación permite constatar que el programa cuenta con un padrón de beneficiarios que integra datos relevantes y estructurados, lo que asegura la identificación de las personas e instituciones beneficiadas conforme a lo establecido en las ROP 2024.

Una primera precisión respecto al padrón de beneficiarios del programa se refiere a su carácter colectivo, derivado de la naturaleza de los proyectos que se atienden. La información correspondiente se integra y administra en el Sistema de Padrón de Beneficiarios (SiPaB), a través de la cédula de información básica para beneficiarios colectivos, instrumento diseñado y operado por la Coordinación Estatal de Planeación.

Derivado de lo anterior, se observa en el reporte de Padrón de beneficiarios 2024 (SEZAMI, 2024), que en apego a lo establecido en la Cedula para beneficiarios colectivos, se recolecta información como la Razón Social, CLUNI, tipo de agrupación, RFC, CURP, vialidad, número del domicilio, asentamiento, características de la obra o proyecto, así como el número de mujeres y hombres beneficiados. Asimismo, el padrón se encuentra sistematizado y, para efectos de la evaluación, se entregó en un archivo en formato Excel con la información relativa a



los apoyos correspondientes al ejercicio fiscal 2024. Dicho archivo incluye conceptos como la clave del asentamiento, que funge como un identificador único y permanente de los beneficiarios.

Estos elementos permiten no solo identificar con precisión a los beneficiarios, sino también caracterizar el tipo de apoyo otorgado y la forma en que se distribuyen los recursos. Para el ejercicio fiscal 2024, se autorizó financiamiento para 19 proyectos, de los cuales 13 corresponden a obras y 6 a acciones específicas, canalizados a través del programa en su Vertiente 1. Proyectos aprobados a través del 2x1, con aportaciones conjuntas del Gobierno del Estado, los municipios y las asociaciones de migrantes. La distribución fue la siguiente:

- 6 proyectos de infraestructura social, con una inversión total de \$2,369,217.97, integrada por \$651,582.89 de recurso estatal, \$480,083.10 de recurso municipal y \$240,000.00 de aportaciones de los migrantes.
- 9 proyectos de servicios comunitarios, con un monto total de \$7,246,603.73, de los cuales \$2,907,516.84 correspondieron a recurso estatal, \$2,458,819.15 a recurso municipal y \$1,880,267.74 a participaciones de los migrantes.
- 4 proyectos educativos y de fomento a actividades culturales, con un financiamiento total de \$1,468,624.43, conformado por \$587,449.81 de recurso estatal, \$514,018.59 a recurso municipal y \$367,156.03 a participaciones de los migrantes.

En conjunto, estas cifras muestran la relevancia del esquema de corresponsabilidad financiera que caracteriza al programa, en donde la suma de esfuerzos entre Estado, municipios y migrantes posibilita la realización de proyectos con impacto directo en los objetivos del programa.

De acuerdo con la información contrastada en el documento de padrón de beneficiarios proporcionado por los responsables del programa, el documento de reporte de ejercicio de presupuestal (SEZAMI, 2024), la lista de las obras reportadas como concluida en la página oficial del programa (SEZAMI, 2024) y el Portal de Obras para el Bienestar y Progreso (Gobierno del Estado de Zacatecas, 2025) se



observa que los 19 proyectos y obras se encuentran distribuidos en los municipios de Río Grande (3), Villanueva (5), Pánuco (1), Valparaíso (3), Guadalupe (3), Zacatecas (1), Tepechitlán (1), Morelos (1) y Nochistlán (1). A grandes rasgos, la información reportada en los informes señalados, se muestra consistencia respecto a la identificación de obras, beneficiarios, montos y ubicación territorial.

En cumplimiento con lo establecido en las ROP 2024, la Secretaría del Zacetecano Migrante (SEZAMI) integra el padrón de beneficiarios en el Sistema de Padrón de Beneficiarios, mismo que se publica en el portal de transparencia del Gobierno del Estado de Zacatecas. De forma complementaria, la información se incorpora al Padrón Único de Beneficiarios a través del Sistema Integral del Padrón de Beneficiarios (SIPAB), administrado por la Coordinación Estatal de Planeación, dentro de los 30 días posteriores a la entrega directa del bien o servicio. Para este fin, se utiliza como soporte documental la Cédula de Información Básica de Beneficiarios Colectivos.

De acuerdo con lo señalado en los artículos 6 y 7 del Decreto Gubernativo que establece las bases para la elaboración, implementación y operación del Sistema Integral del Padrón de Beneficiarios del Gobierno del Estado de Zacatecas (Gobierno del Estado de Zacatecas, 2015), corresponde a las dependencias y entidades de la administración pública estatal la captura y actualización de la información en el SIPAB, garantizando la trazabilidad y consistencia de los datos.

La actualización del padrón se realiza de manera semestral:

- En el mes de julio, comprendiendo los apoyos entregados de enero a junio.
- En el mes de enero, incorporando los apoyos otorgados entre julio y diciembre.



#### 14. Los procedimientos para otorgar los bienes o servicios a los beneficiarios tienen las siguientes características:

- a) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- b) Están sistematizados.
- c) Están difundidos públicamente.
- d) Están apegados al documento normativo del programa.
- e) Son congruentes con los criterios establecidos para seleccionar a la población objetivo.

**Respuesta: Si**

| Nivel | Criterios   |
|-------|---|
| 4     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Los procedimientos para otorgar los apoyos a los beneficiarios tienen todas las características establecidas.</li></ul> |

Los procedimientos para otorgar los bienes y servicios a los beneficiarios se encuentran claramente definidos y organizados en distintas etapas que aseguran su cumplimiento. En primer lugar, contemplan la producción de bienes y/o servicios, donde la SEZAMI, en coordinación con la SEZAC, integra el expediente técnico que posteriormente se remite a la COEPLA para la emisión del oficio de ejecución. Una vez emitido dicho oficio, se da paso a la compra de insumos necesarios para el proyecto y a la gestión administrativa de la documentación solicitada a la participación migrante para concretar la entrega en especie. Posteriormente, se desarrolla el proceso de entrega de apoyos, que incluye la ejecución de los proyectos y la supervisión conjunta de SEZAMI y SEZAC para verificar el cumplimiento conforme a lo aprobado.

Estos procedimientos cumplen con los criterios de estandarización y sistematización, ya que establecen con precisión las instancias responsables en cada fase, los documentos e insumos requeridos, así como las acciones que se deben realizar para avanzar en el proceso. Además, se hace uso de herramientas tecnológicas como el Sistema Integral de Gestión (SIG 2x1) y la Plataforma Sistema Integral de Planeación (SIPLAN), que permiten sistematizar la gestión operativa del programa y garantizar la homogeneidad en la aplicación de los lineamientos.

Asimismo, los procedimientos se encuentran descritos de manera clara en las ROP 2024, las cuales se actualizan de forma anual, lo que asegura su difusión pública y accesibilidad para los interesados. Al encontrarse contenidos en este



instrumento, mantienen plena congruencia con el documento normativo que rige al programa, lo que garantiza su correcta aplicación y apego institucional.

Por último, se observa que este proceso muestra congruencia con los criterios establecidos para la selección de la población objetivo, ya que las ROP 2024 describen el proceso desde la presentación de solicitudes de los clubes y la participación migrante, hasta la revisión y validación por parte de la SEZAMI, la integración del expediente técnico y la atención a los proyectos turnados al Comité Transversal. Una vez definida la población beneficiaria, se continúa con el proceso de ejecución y entrega de apoyos, asegurando que las acciones respondan a los fines del programa y a las necesidades de las comunidades zacatecanas en el extranjero.

Por último, se observa congruencia con los criterios de selección de la población objetivo, y se asegura desde la recepción y validación de solicitudes de los clubes y la participación migrante, hasta la integración del expediente técnico y la atención de proyectos a través del Comité Transversal. Una vez definida la población beneficiaria, se procede a la ejecución y entrega de apoyos conforme a lo establecido en las ROP 2024.



**15. Si el programa recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la periodicidad de las mediciones.**

**No procede valoración cuantitativa**

Conforme lo establecido en las ROP 2024, se observa que el programa sí recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios. Esta información se integra en el expediente de cada proyecto a través de la solicitud presentada, la cual requiere datos personales, demográficos, económicos y de identificación, así como documentación que respalde la capacidad de cumplir con los requisitos financieros y administrativos establecidos. De esta forma, el programa asegura que los beneficiarios cumplan con los criterios de elegibilidad y que los proyectos cuenten con la certeza necesaria para su ejecución.

Las variables que se miden incluyen características como nombre, edad, sexo, domicilio, situación socioeconómica, grado máximo de estudios, número de dependientes, lugar de nacimiento, CURP, además de información sobre la solvencia económica, compromisos financieros, destino final de los recursos y reportes de gastos. La recolección de estas variables se realiza de manera inicial al momento de presentar la solicitud de los proyectos, a través del expediente correspondiente, el cual es revisado con el propósito de corroborar que se cumplan los criterios de elegibilidad establecidos.



## VII. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

### De la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados

16. Para cada uno de los Componentes de la MIR del programa existe una o un grupo de Actividades que:

- a) Están claramente especificadas, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b) Están ordenadas de manera cronológica.
- c) Son necesarias, es decir, ninguna de las Actividades es prescindible para producir los Componentes.
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos los Componentes.

**Respuesta: Si**

| Nivel | Criterios  |
|-------|--|
| 4     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Del 85 al 100% de las Actividades cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.</li></ul> |

De acuerdo con lo establecido por el CONEVAL (CONEVAL, 2013), las actividades son las acciones concretas que se deben realizar para poder producir o entregar los bienes y servicios del programa. Una manera sencilla de definirlas es preguntarse: ¿qué se necesita hacer para lograr que la población objetivo reciba el apoyo? Estas actividades deben organizarse en orden cronológico y relacionarse con cada componente mediante un número, de tal forma que quede claro cómo contribuyen a los resultados del programa.

Es importante que la lista de actividades sea completa, es decir, que incluya todas las necesarias y suficientes, pero sin entrar en demasiado detalle porque la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es un resumen de la operación del programa.

Derivado de la revisión realizada a las Actividades de la MIR del programa, se identifica que prácticamente todas las actividades cumplen con los criterios establecidos en la pregunta (a,b,c y d).

Para el Componente 1 “Proyectos aprobados a través del 2x1”, se presentan las siguientes actividades: 1. Registro y análisis de solicitudes de proyectos de infraestructura comunitaria, social y educativa 2x1 para migrantes, 2. Reuniones de COVAM para autorización de proyectos 2x1 para migrantes, 3. Gestión y seguimiento de proyectos autorizados, y, 4. Registro y actualización del SIPAB.



Para el Componente 2. “Apoyos a proyectos otorgados mediante remesas productivas”, se presentan las siguientes actividades: 1. Registro y análisis de solicitudes, 2. Sesión del comité transversal para selección de proyectos, 3. Vinculación y coordinación de proyectos, y, 4. Seguimiento de proyectos validados.

En atención de los criterios solicitados en las preguntas, se observa que, de las 8 actividades enlistadas, cumplen con el criterio de ser claras. Los enunciados hacen referencia a las acciones específicas como el registro de información, así como a momentos o gestiones puntuales como el desarrollo de reuniones y/o sesiones de trabajo. Las redacciones de las actividades son tan claras que no existe ambigüedad. Sobre el orden cronológico, se identifica que cada una de las actividades cuenta con dos datos que permiten identificar el componente al que se encuentran alineadas, así como el numero secuencial que les corresponde. Derivado de lo anterior, se concluye que las 8 actividades cumplen con estar ordenadas de manera cronológica.

Considerando la claridad en la redacción, así como el orden en el que se presentan, y su relación con los procesos de operación descritos en las ROP 2024, se concluye que las actividades asociadas a cada componente son necesarias porque exponen de manera clara el proceso de gestión y las acciones administrativas que permiten transformar las solicitudes en proyectos concretos. En el Componente 1, se privilegia un esquema de análisis, autorización y control que asegura la formalidad y el registro de los proyectos apoyados bajo la modalidad 2x1. En cambio, el Componente 2 se centra en un proceso de validación, coordinación y acompañamiento de iniciativas productivas, lo que garantiza que los recursos derivados de las remesas se canalicen hacia proyectos viables y con seguimiento adecuado.

Finalmente, en las ocho actividades se identifican supuestos redactados como situaciones externas o ajenas al control del programa, pero vinculadas con el logro del objetivo planteado en cada actividad. De este modo, el análisis de la lógica vertical se cumple, ya que la combinación de cada actividad con su supuesto correspondiente contribuye de manera adecuada a la producción del componente del programa en ambos grupos de actividades.



Si bien en términos generales tanto las actividades como los supuestos satisfacen los criterios establecidos, se observa un área de oportunidad en este último elemento. De manera específica, sería recomendable fortalecer la redacción de los supuestos mediante la integración de términos o conceptos más precisos, que aporten mayor claridad y robustez a la acción planteada.



**17. Los Componentes señalados en la MIR cumplen con las siguientes características:**

- a) Son los bienes o servicios que produce el programa.**
- b) Están redactados como resultados logrados, por ejemplo, becas entregadas.**
- c) Son necesarios, es decir, ninguno de los Componentes es prescindible para producir el Propósito.**
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos el Propósito.**

**Respuesta: Si**

| Nivel    | Criterios   |
|----------|---|
| <b>2</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Del 50 al 69% de los Componentes cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.</li></ul> |

Los Componentes son los bienes y servicios que el programa entrega directamente a la población objetivo para cumplir con su propósito. De acuerdo con la MML, una forma práctica de identificarlos es hacerse la pregunta: ¿qué debe recibir la población para que el programa logre su objetivo? Esta idea se relaciona con el árbol de objetivos, específicamente en el apartado de medios, donde se establecen los elementos necesarios para alcanzar el Propósito.

Al redactarlos, es recomendable expresarlos como logros alcanzados y no como simples intenciones. Por ejemplo, en lugar de decir “entrega de becas”, se formula como “bebas entregadas”. De esta manera, los componentes reflejan resultados concretos, fáciles de verificar y que muestran claramente qué aporta el programa a la población beneficiaria.

En este orden de ideas, en la MIR del programa, se exponen dos componentes: Componente 1. Proyectos aprobados a través del 2x1, y Componente 2. Apoyos a proyectos otorgados mediante remesas productivas. De estos componentes, se observa que solo Componente 1 cumple con todas las características solicitadas en la pregunta.

En atención al primer criterio, los componentes de la MIR representan claramente los bienes y servicios que produce el programa. Ambos reflejan de manera directa los apoyos y servicios que se entregan a la población objetivo, cumpliendo con la función esencial de los componentes como elementos que materializan el Propósito del programa.



Respecto al segundo criterio, los Componentes están redactados como resultados logrados y no como intenciones. Por ejemplo, se expresan como “proyectos aprobados” y “apoyos otorgados”, siguiendo la recomendación de redactar los componentes como logros concretos que puedan verificarse. Esta formulación permite evidenciar los productos del programa de manera clara y comprensible, mostrando lo que efectivamente se entrega a los beneficiarios y evitando ambigüedad en su interpretación.

En relación con el tercer criterio, los Componentes son necesarios, ya que ninguno de ellos es prescindible para producir el Propósito del programa. El Componente 1 asegura la formalidad, registro y control de los proyectos bajo la modalidad 2x1, mientras que el Componente 2 se enfoca en la validación, coordinación y acompañamiento de los proyectos productivos mediante remesas, garantizando que los recursos se apliquen de manera efectiva.

Por último, en ambos componentes se identifican supuestos; sin embargo, únicamente en el Componente 1. Proyectos aprobados a través del 2x1 se presenta un supuesto redactado como una situación externa a la operación del programa y vinculada con el logro descrito en el resumen narrativo: “Los programas contribuirán con el Municipio al desarrollo y bienestar social de la comunidad zacatecana”. No obstante, la redacción puede mejorarse para expresar acciones más simples y verificables. Por ejemplo, un supuesto más adecuado podría referirse a que los proyectos propuestos cumplen con los requisitos y formatos establecidos en el SIG 2x1, lo cual depende directamente de los solicitantes y no de los responsables del programa.

En el caso del Componente 2. Apoyos a proyectos otorgados mediante remesas productivas, el supuesto descrito es “Se entregan apoyos a la comunidad zacatecana migrante mediante esquema de remesas productivas”. Este enunciado no constituye un supuesto propiamente dicho, ya que hace referencia a una acción que se encuentra bajo la total responsabilidad del programa. En consecuencia, al no plantearse un supuesto externo y ajeno al control de la operación, no es posible valorar la contribución conjunta del componente y el supuesto al logro del propósito del programa.



## 18. El Propósito de la MIR cuenta con las siguientes características:

- a) Es consecuencia directa que se espera ocurrirá como resultado de los Componentes y los supuestos a ese nivel de objetivos.
- b) Su logro no está controlado por los responsables del programa.
- c) Es único, es decir, incluye un solo objetivo.
- d) Está redactado como una situación alcanzada, por ejemplo: morbilidad en la localidad reducida.
- e) Incluye la población objetivo.

**Respuesta: Si**

| Nivel | Criterios  |
|-------|--|
| 3     | <ul style="list-style-type: none"><li>• El Propósito cumple con cuatro de las características establecidas en la pregunta.</li></ul> |

El Propósito en la MIR representa el cambio esperado en la población objetivo como consecuencia de recibir los bienes y servicios que produce el programa. De acuerdo con el CONEVAL (CONEVAL, 2013), este nivel responde a la pregunta: ¿qué cambio deseo lograr en la población objetivo? En el árbol de objetivos, el Propósito corresponde al objetivo central, por lo que debe formularse como una situación ya alcanzada y reflejar claramente el tránsito de una condición no deseada hacia una deseada para la población beneficiaria. En este caso, se plantea como: “Los municipios seleccionados por los migrantes son modernizados al ejecutar programas enfocados al bienestar y desarrollo”. Derivado del análisis realizado, se concluye que el propósito cumple con los criterios b, c, d y parcialmente con el e.

En atención al primer criterio, el propósito está vinculado directamente con los componentes y sus respectivos supuestos, pues el logro de la modernización de los municipios se deriva de la aprobación y ejecución de proyectos mediante el esquema 2x1 y de los apoyos a proyectos productivos con remesas. Sin embargo, se observa que solo en el Componente 1 se incluye un supuesto externo claramente definido, mientras que en el Componente 2 el supuesto se redacta como una acción bajo control del programa, lo que limita valorar de manera adecuada la interacción entre Componentes y Supuestos para el cumplimiento del Propósito.

Respecto al segundo criterio, el Propósito refleja un cambio que no depende exclusivamente de los responsables del programa. Si bien la operación del mismo contribuye significativamente, la modernización de los municipios implica la



conurrencia de otros factores externos, como la coordinación de los distintos órdenes de gobierno, la incorporación de inversiones de capital privado, etc.

En relación con el tercer criterio, el Propósito es único, pues concentra un solo objetivo: la modernización de los municipios seleccionados por los migrantes. No presenta formulaciones paralelas o ambiguas que dificulten su interpretación, lo que fortalece la claridad de su planteamiento.

Atendiendo al cuarto criterio, el propósito está redactado como una situación alcanzada, en tanto que expresa que los municipios “son modernizados”, lo cual cumple con la recomendación metodológica de formularlo como un logro y no como una intención. Esta forma de redacción permite evidenciar el cambio esperado como un resultado ya conseguido.

Por último, en relación con el quinto criterio, el propósito incorpora de manera implícita a la población objetivo, ya que al definir que los municipios seleccionados son los beneficiados, se alude directamente a las comunidades de origen de los migrantes que presentan carencias de infraestructura social básica, servicios comunitarios y condiciones de marginación. De esta manera, el propósito no solo está alineado al objetivo central del programa, sino que también refleja con claridad a la población a la que busca atender.

En concordancia con lo señalado en la pregunta 1, resulta necesario reformular el enunciado del Propósito para que se exprese con mayor precisión la población incorporada en la redacción, a fin de fortalecer la claridad, pertinencia y coherencia de este nivel de la MIR.



#### 19. El Fin de la MIR cuenta con las siguientes características:

- a) **Está claramente especificado, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.**
- b) **Es un objetivo superior al que el programa contribuye, es decir, no se espera que la ejecución del programa sea suficiente para alcanzar el Fin.**
- c) **Su logro no está controlado por los responsables del programa.**
- d) **Es único, es decir, incluye un solo objetivo.**
- e) **Está vinculado con objetivos estratégicos de la dependencia o del programa sectorial.**

**Respuesta: Si**

| Nivel    | Criterios  |
|----------|--|
| <b>4</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• El Fin cumple con todas las características establecidas en la pregunta.</li></ul> |

El Fin de la MIR representa el objetivo de desarrollo de mayor alcance al que el programa busca contribuir en el mediano y largo plazo. De acuerdo con el CONEVAL (CONEVAL, 2013), este nivel responde a la pregunta: ¿para qué se busca lograr el propósito del programa? En este caso, se plantea como “Contribuir al desarrollo comunitario de las localidades de origen de los migrantes zacatecanos promoviendo el desarrollo de proyectos de infraestructura social, comunitaria, servicios comunitarios y educativos, cofinanciados por dos órdenes de gobierno y los migrantes organizados”. A partir del análisis realizado, se determinó que la totalidad de las características solicitadas en la pregunta fueron identificadas para el nivel de Fin.

En atención al primer criterio, el Fin se encuentra claramente especificado, ya que define de manera puntual el objetivo superior al que el programa se orienta, sin presentar ambigüedades en su redacción. Se establece el desarrollo comunitario como meta central, precisando los mecanismos de cofinanciamiento y los tipos de proyectos en los que se busca incidir.

Respecto al segundo criterio, el Fin refleja un objetivo de orden superior que rebasa la operación directa del programa. El desarrollo comunitario de las localidades de origen de migrantes no puede lograrse únicamente con la ejecución de este programa, sino que requiere la concurrencia de otros esfuerzos institucionales y sociales. De esta manera, el programa aporta de manera significativa, pero no suficiente por sí mismo, al logro del objetivo en el nivel de Fin.



En cuanto al tercer criterio, el Fin no se encuentra bajo el control exclusivo de los responsables del programa, ya que su alcance depende de múltiples factores externos, como la coordinación intergubernamental, la participación de los migrantes organizados y el contexto económico y social de las comunidades.

En relación con el cuarto criterio, el Fin es único, ya que enuncia un solo objetivo: contribuir al desarrollo comunitario de las localidades de origen de los migrantes zacatecanos. No se presentan objetivos paralelos o adicionales que generen confusión respecto a su propósito.

Por último, el Fin guarda una clara vinculación con los objetivos del Programa Sectorial de Desarrollo Social, en particular con el Objetivo Prioritario 46, que plantea “desarrollar actividades productivas a través de programas de mezcla de remesas y recursos públicos, fomentando la participación económica de las personas migrantes a través de la implementación de proyectos con el fin de apoyar el desarrollo de sus comunidades”.



**20. ¿En el documento normativo del programa es posible identificar el resumen narrativo de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?**

**Respuesta: Si**

| Nivel | Criterios  |
|-------|--|
| 4     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Algunas de las Actividades, todos los Componentes, el Propósito y el Fin de la MIR se identifican en las ROP o documento normativo del programa.</li> </ul> |

Para dar respuesta a esta pregunta, se toma como referencia la **Guía para la Vinculación de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) con las Reglas de Operación (ROP)** (CONEVAL, 2019), la cual constituye un instrumento metodológico que permite verificar la correcta articulación entre el diagnóstico (2024) del programa (árboles de problemas y objetivos), las ROP 2024 y la MIR 2024.

De acuerdo con la Guía:

- El **Propósito** de la MIR se reflejan en el **Objetivo General** de las ROP, el cual debe precisar tanto a la población objetivo como el cambio central que se busca generar.
- Los **Componentes** corresponden a los bienes y servicios entregados a la población beneficiaria; estos se vinculan con los **objetivos específicos**, los tipos de apoyo y sus características descritos en las ROP.
- Las **Actividades**, entendidas como el conjunto de acciones necesarias para producir o entregar los componentes, deben guardar coherencia con los apartados de **mecánica de operación, proceso y ejecución** establecidos en las ROP.

En este sentido, la Guía establece que cada nivel de la MIR debe tener un correlato claro en las ROP, garantizando así consistencia entre el diseño del programa, la definición de apoyos y los procesos operativos. Derivado de lo anterior, se observa que el grado de coherencia que existe entre la MIR y ROP del programa es la siguiente:

- **Propósito en las ROP**

La relación entre el Propósito de la MIR y el contenido de las ROP es, en términos generales, consistente en cuanto al objetivo de fondo “promover el bienestar y el



desarrollo de comunidades de origen migrante mediante proyectos de infraestructura, servicios y actividades productivas”; sin embargo, se identifican desajustes en la homologación de conceptos clave, particularmente en lo referente a la unidad de análisis y la definición de la población.

- En el Propósito de la MIR se establece que “los municipios seleccionados por los migrantes son modernizados”, mientras que en el Objetivo General de las ROP el énfasis se traslada a las localidades con comunidades migrantes de origen zacatecano.
- En la Población Objetivo de las ROP, nuevamente se habla de localidades seleccionadas por la organización migrante, mientras que en el apartado de Cobertura geográfica se regresa al nivel de municipios (los 58 del estado).

La inconsistencia en el uso de los términos “municipios y” “localidades” introduce una ambigüedad metodológica significativa. Como resultado, no se precisa con claridad si el ámbito de focalización de la intervención programática es:

1. Municipios completos (como sugiere la MIR y la cobertura geográfica de las ROP).
2. Localidades específicas dentro de los municipios (como plantean el objetivo general y la población objetivo).

Lo anterior puede tener repercusiones en la definición de la población beneficiaria real, en la focalización territorial y en la cuantificación del área de intervención, dificultando la trazabilidad entre los distintos niveles de la MIR y las ROP.

- **Componentes en las ROP**

La relación entre los Componentes de la MIR, los objetivos específicos de las ROP y los tipos de apoyo del programa muestra una buena consistencia.

El Componente 1 de la MIR (“Proyectos aprobados a través del 2x1”) corresponde de manera general con los Objetivos Específicos 1, 2 y 3 de las ROP, ya que estos plantean intervenciones de desarrollo comunitario, educativos y de infraestructura. Esta relación también se refleja en la Vertiente 1 de los apoyos del



programa, que agrupa proyectos de infraestructura social, servicios comunitarios y proyectos educativos/culturales.

El Componente 2 de la MIR (“Apoyos a proyectos otorgados mediante remesas productivas”) se vincula directamente con el Objetivo Específico 4 de las ROP (“Orientar la correcta aplicación de remesas productivas en el desarrollo comunitario”) y con la Vertiente 2 de los apoyos, Apoyos a proyectos otorgados mediante remesas productivas.

En conclusión, los componentes de la MIR aparecen formulados de manera muy general y operativa (enfocados en las vertientes del programa), mientras que los objetivos específicos de las ROP están redactados en un nivel más amplio y estratégico, como lo exige su incorporación en un documento de esta naturaleza.

- **Actividades en las ROP**

Las actividades de la MIR vinculadas con el Componente 1, (registro y análisis de solicitudes, reuniones de COVAM, gestión y seguimiento, registro en SIPAB) sí reflejan los grandes hitos operativos que marcan el ciclo de los proyectos 2x1: solicitud, validación, autorización, ejecución y seguimiento.

Existe un grado general de correspondencia entre la MIR y los apartados de las ROP. Para la Actividad 1 de la MIR (registro y análisis de solicitudes), se observa que se relaciona con los pasos I–IV de las ROP (registro en SIG, revisión, entrega de solicitud y expediente técnico). En lo que respecta a la Actividad 2 de la MIR (reuniones del COVAM) corresponde a los pasos V–VII de las ROP (difusión, validación de proyectos y comunicación de resultados). Mientras que la Actividad 3 de la MIR (gestión y seguimiento de proyectos), se vincula con los pasos VIII–XXI de las ROP, que incluyen apertura de cuentas, ejecución, supervisión y entrega de apoyos. Finalmente, la Actividad 4 de la MIR (registro y actualización en SIPAB) se asocia con los pasos XIX–XXVI, especialmente los de registro de avances, comprobación y entrega-recepción.

En conclusión, el primer bloque de actividades de la MIR está planteadas en un nivel muy general, describiendo procesos globales. Mientras en las ROP desagregan minuciosamente cada fase en múltiples pasos administrativos,



financieros y técnicos. Aunque se identifique un cierto grado de correspondencia, si bien en la MIR se sintetizan los procesos, debe mantenerse un grado más alto de correspondencia para diferenciar las fases clave del proceso (planeación, autorización, ejecución, seguimiento).

En lo relativo a las actividades para el Componente 2, existe una correspondencia básica entre las actividades de la MIR y las fases detalladas en las ROP para el proceso de proyectos gestionados mediante remesas productivas. Se observa que la Actividad 1 de la MIR (Registro y análisis de solicitudes) se vincula con los pasos V–VIII del proceso en las ROP (recepción, revisión, impresión, firma y conformación de expediente técnico). La Actividad 2 de la MIR (Sesión del Comité Transversal para selección de proyectos) corresponde a los pasos IX–XII de las ROP (convocatoria a sesión, validación, notificación y turnado a la SEZAC). La Actividad 4 de la MIR (Seguimiento de proyectos validados) corresponde a los pasos XIX–XXI (supervisión, informes trimestrales y comprobación de resultados).

La relación entre actividades de la MIR y el proceso de las ROP es coherente en lo general, ya que tres de las cuatro actividades de la MIR corresponden a los grandes bloques operativos (registro, validación, coordinación/ejecución y seguimiento). Sin embargo, para la actividad 3, debido a su poca claridad dados los términos en los que se presenta no fue posible identificar su plena incorporación en las ROP.

Se ha identificado que existe una inconsistencia en el nivel de detalle entre los documentos normativos. Mientras que las actividades dentro de la MIR están enunciadas de manera excesivamente general, las ROP describen los pasos intermedios con mayor minuciosidad. Esta disparidad crea un vacío metodológico, impidiendo que la MIR capture y refleje adecuadamente todos los procesos operativos esenciales para la consecución de su Componente.



## VIII. De la lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados

21. En cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del programa (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) existen indicadores para medir el desempeño del programa con las siguientes características:

- a) Claros.
- b) Relevantes.
- c) Económicos.
- d) Monitoreables.
- e) Adecuados.

**Respuesta: Si**

| Nivel | Criterios   |
|-------|---|
| 2     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Del 50 al 69% de los indicadores del programa tienen todas las características.</li> </ul> |

Los indicadores son una herramienta fundamental para medir el avance en el logro de los objetivos de un programa, ya que permiten monitorear y evaluar sus resultados de manera objetiva. Se construyen a partir de la relación entre dos variables: una vinculada con los objetivos alcanzados y otra que funge como marco de referencia para comparar el desempeño. Estas variables pueden ser cuantitativas o cualitativas, aunque en este último caso deben transformarse en valores numéricos para su cálculo.

Para definir indicadores de manera adecuada, es recomendable seguir un proceso que incluye: identificar los factores relevantes a medir en cada objetivo, formular los indicadores considerando qué se mide, la forma de medición más adecuada (porcentaje, promedio, índice, etc.) y el universo de comparación que permitirá evaluar el desempeño del programa.

En este orden de ideas, la MIR del programa cuenta en cada uno de sus niveles de objetivos con indicadores para medir su desempeño. Los cuales atienden los criterios establecidos en la pregunta de la siguiente manera:

**Fin.** *Contribuir al desarrollo comunitario de las localidades de origen de los migrantes zacatecanos promoviendo el desarrollo de proyectos de infraestructura social, comunitaria, servicios comunitarios y educativos, cofinanciados por dos*



*órdenes de gobierno y los migrantes organizados, se estable el indicador Porcentaje de obras y acciones ejecutadas en localidades con población migrante.*

- **Claridad:** El indicador es claro y preciso, ya que se entiende inequívocamente que mide la proporción de obras y acciones concluidas en localidades con población migrante respecto a las programadas. No presenta ambigüedad en su redacción ni en su alcance.
- **Relevancia:** El indicador es relevante porque da cuenta del grado de ejecución de los apoyos otorgados, lo cual constituye una dimensión importante para el cumplimiento de los objetivos del programa. Sin embargo, su alcance es limitado para el nivel de Fin, ya que refleja más el cumplimiento físico de las acciones que el impacto directo en el desarrollo comunitario.
- **Economía:** La información para generar el indicador puede obtenerse a partir de los registros administrativos del propio programa, por lo que no requiere costos adicionales elevados. Es un indicador económico.
- **Monitoreable:** El indicador es verificable de manera independiente, ya que la ejecución de obras y acciones puede constatarse mediante informes, actas de entrega-recepción, visitas de supervisión o evidencia fotográfica. Por tanto, cumple con el criterio de ser monitoreable.
- **Adecuado:** Si bien el indicador aporta una base para evaluar el desempeño en términos de ejecución, no es completamente adecuado para el nivel de Fin, pues no mide el cambio en el bienestar o el desarrollo comunitario de las localidades. Su pertinencia se ajusta mejor al nivel de Propósito. Para ser plenamente adecuado al nivel de Fin, debería complementarse con indicadores de impacto social o comunitario.

**Propósito.** *Los municipios seleccionados por los migrantes son modernizados al ejecutar programas enfocados al bienestar y desarrollo, se establece el indicador Porcentaje en el número de localidades atendidas para la ejecución de obras y acciones.*

- **Claridad:** El indicador es claro, ya que mide la proporción de localidades atendidas respecto al total previsto. No presenta ambigüedad en su redacción ni en su alcance.
- **Relevancia:** Refleja un aspecto importante del logro del propósito, al mostrar el alcance territorial de las acciones.
- **Economía:** La información para generar el indicador puede obtenerse a partir de los registros administrativos del propio programa, por lo que no requiere costos adicionales elevados. Es un indicador económico.



- **Monitoreable:** El indicador es verificable de manera independiente, ya que la el número de localidades atendidas puede constatarse si se cuenta con información como informes de ejecución y evidencias de obras realizadas. Por tanto, cumple con el criterio de ser monitoreable.
- **Adecuado:** Es útil para evaluar cobertura, pero no mide directamente la modernización o el bienestar en los municipios.

**Componente 1.** *Proyectos aprobados a través del 2x1, se establece el indicador Porcentaje de proyectos de infraestructura comunitaria, social y educativa.*

- **Claridad:** Es ambiguo, no queda claro “porcentaje respecto a qué” (¿aprobados?, ¿ejecutados?, ¿programados?).
- **Relevancia:** Se relaciona con el objetivo del componente, pero necesita manifestar con claridad el resultado que pretende medir
- **Economía:** La información para generar el indicador puede obtenerse a partir de los registros administrativos del propio programa, por lo que no requiere costos adicionales elevados. Es un indicador económico.
- **Monitoreable:** El indicador es verificable de manera independiente, si se cuenta con documentos y bases de datos sobre los proyectos. Por tanto, cumple con el criterio de ser monitoreable.
- **Adecuado:** Mide la distribución de los apoyos, pero no da cuenta del total de proyectos aprobados, su diseño requiere mayor precisión para ser plenamente adecuado.

**Actividad 1.1** *Registro y análisis de solicitudes de proyectos de infraestructura comunitaria, social y educativa 2x1 para migrantes, se establece el indicador Porcentaje de proyectos registrados y analizados.*

- **Claridad:** Es claro y directo, mide cuántos proyectos ingresados se revisan formalmente. No presenta ambigüedad en su redacción ni en su alcance.
- **Relevancia:** Se relaciona con el objetivo de la actividad, refleja el avance en la gestión del registro y análisis.
- **Economía:** La información para generar el indicador puede obtenerse a partir de los registros administrativos del propio programa, por lo que no requiere costos adicionales elevados. Es un indicador económico.
- **Monitoreable:** El indicador es verificable de manera independiente, si se cuenta con los registros de solicitudes y documentos sobre los análisis. Por tanto, cumple con el criterio de ser monitoreable.
- **Adecuado:** Es suficiente para evaluar el desempeño de esta actividad.



**Actividad 1.2** *Reuniones de COVAM para autorización de proyectos 2x1 para migrantes*, se establece el indicador *Porcentaje de reuniones de COVAM llevadas a cabo*.

- Claridad: Es claro, mide el cumplimiento de reuniones previstas. No presenta ambigüedad en su redacción ni en su alcance.
- Relevancia: Se relaciona con el objetivo de la actividad, pero mide más un proceso administrativo que el resultado sustantivo.
- Economía: La información para generar el indicador puede obtenerse a partir de los registros administrativos del propio programa, por lo que no requiere costos adicionales elevados. Es un indicador económico.
- Monitoreable: El indicador es verificable de manera independiente, si se cuenta con actas de las sesiones. Por tanto, cumple con el criterio de ser monitoreable.
- Adecuado: Suficiente para evaluar la actividad, pero limitado en mostrar calidad de las decisiones.

**Actividad 1.3** *Gestión y seguimiento de proyectos autorizados*, se establece el indicador *Porcentaje de proyectos autorizados*.

- Claridad: Es claro, mide el cumplimiento de los proyectos autorizados. No presenta ambigüedad en su redacción ni en su alcance.
- Relevancia: Se relaciona con el objetivo de la actividad, mide el nivel de autorización de proyectos.
- Economía: La información para generar el indicador puede obtenerse a partir de los registros administrativos del propio programa, por lo que no requiere costos adicionales elevados. Es un indicador económico.
- Monitoreable: El indicador es verificable de manera independiente, si se cuenta con actas o dictámenes de los proyectos autorizados. Por tanto, cumple con el criterio de ser monitoreable.
- Adecuado: Es suficiente para evaluar el desempeño de esta actividad.

**Actividad 1.4** *Registro y actualización del SIPAB*, se establece el indicador *Porcentaje de registros de beneficiarios de los apoyos, trámites y servicios*.

- Claridad: Es ambiguo, no queda claro “porcentaje de registros” (¿concluidos?, ¿actualizados?).
- Relevancia: Se relaciona con el objetivo del componente, pero necesita manifestar con claridad el resultado que pretende medir



- **Economía:** La información para generar el indicador puede obtenerse a partir de los registros administrativos del propio programa, por lo que no requiere costos adicionales elevados. Es un indicador económico.
- **Monitoreable:** El indicador es verificable de manera independiente, siempre y cuando se mantenga actualizado el SIPAB. Por tanto, cumple con el criterio de ser monitoreable.
- **Adecuado:** Mide el avance en el registro de información, pero no da cuenta del total de proyectos aprobados, su diseño requiere mayor precisión para ser plenamente adecuado.

**Componente 2. Apoyos a proyectos otorgados mediante remesas productivas**, se establece el *Porcentaje de apoyos otorgados*.

- **Claridad:** El indicador es claro, ya que mide la proporción de apoyos otorgados. No presenta ambigüedad en su redacción ni en su alcance.
- **Relevancia:** Se relaciona con el objetivo del componente, pues muestra el nivel de cumplimiento en la entrega de apoyos.
- **Economía:** La información para generar el indicador puede obtenerse a partir de los registros administrativos del propio programa, por lo que no requiere costos adicionales elevados. Es un indicador económico.
- **Monitoreable:** El indicador es verificable de manera independiente, si se cuenta actualizado el padrón de beneficiarios y comprobantes de entrega. Por tanto, cumple con el criterio de ser monitoreable.
- **Adecuado:** Es suficiente para evaluar la ejecución del componente.

**Actividad 2.1 Registro y análisis de solicitudes**, se establece el indicador *Porcentaje de registro y análisis de solicitudes*.

- **Claridad:** Es claro, al señalar que mide la proporción de solicitudes registradas y analizadas. No presenta ambigüedad en su redacción ni en su alcance.
- **Relevancia:** Se relaciona con el objetivo de la actividad, mide básicamente el avance de desarrollo de esa labora administrativa.
- **Economía:** La información para generar el indicador puede obtenerse a partir de los registros administrativos del propio programa, por lo que no requiere costos adicionales elevados. Es un indicador económico.
- **Monitoreable:** El indicador es verificable de manera independiente, si se cuenta con los registros y reportes de análisis. Por tanto, cumple con el criterio de ser monitoreable.
- **Adecuado:** Es suficiente para evaluar el desempeño de esta actividad.



**Actividad 2.2 Sesión del comité transversal para selección de proyectos**, se establece el indicador *Porcentaje de entrega de apoyos mediante esquema de remesas productivas*.

- Claridad: El indicador no es claro, ya que está formulado como indicador de entrega de apoyos, cuando la actividad corresponde a la realización de sesiones del comité.
- Relevancia: No refleja adecuadamente la actividad que pretende medir, ya que se centra en la entrega de apoyos en lugar de en la selección de proyectos por el comité. Por tanto, el indicador pierde relevancia para evaluar la actividad en cuestión.
- Economía: La información sobre apoyos otorgados es accesible, pero no corresponde al objetivo de la actividad.
- Monitoreable: El indicador es verificable de manera independiente, si se cuenta actualizado el padrón de beneficiarios y comprobantes de entrega. Aunque no mide lo que la actividad indica.
- Adecuado: No es adecuado; el indicador debería reformularse para medir el número o porcentaje de sesiones del comité llevadas a cabo, o el número de proyectos seleccionados en coherencia con la actividad.

**Actividad 2.3 Vinculación y coordinación de proyectos**, se establece el indicador *Porcentaje de capacitaciones y certificaciones otorgadas*.

- Claridad: El indicador no es del todo claro, ya que la actividad se refiere a vinculación y coordinación, mientras que el indicador mide capacitaciones y certificaciones.
- Relevancia: La capacitación y certificación no reflejan directamente la eficacia de la vinculación y coordinación de proyectos. Por tanto, el indicador pierde relevancia para evaluar la actividad en cuestión.
- Economía: La información sobre capacitaciones y certificaciones suele estar disponible en reportes administrativos, pero no corresponde al objetivo de la actividad.
- Monitoreable: El indicador es verificable de manera independiente, si se cuenta los registros administrativos correspondientes. Aunque no mide lo que la actividad indica.
- Adecuado: No es completamente adecuado porque no evalúa la esencia de la actividad (vinculación y coordinación). El indicador mide algo distinto, lo que limita su utilidad para valorar el desempeño de esta actividad.

**Actividad 2.4 Seguimiento de proyectos validados**, se establece el indicador *Porcentaje de registros de beneficiarios de los apoyos, trámites y servicios*.



- **Claridad:** El indicador no es preciso, ya que la actividad se centra en el seguimiento de proyectos, mientras que el indicador se enfoca en registros de beneficiarios.
- **Relevancia:** El registro de beneficiarios no refleja de forma directa la calidad ni el cumplimiento del seguimiento de proyectos validados. Por tanto, el indicador pierde relevancia para evaluar la actividad en cuestión.
- **Economía:** La información se genera de manera rutinaria en sistemas como el SIPAB y reportes administrativos, pero no corresponde al objetivo de la actividad.
- **Monitoreable:** El indicador es verificable de manera independiente, si se cuenta actualizado el padrón de beneficiarios. Aunque no mide lo que la actividad indica.
- **Adecuado:** El indicador es poco adecuado, ya que no evalúa si el seguimiento a los proyectos validados se realizó de manera efectiva.

De los 12 indicadores revisados, 7 cumplen en su totalidad con los cinco criterios de calidad: claros, relevantes, económicos, monitoreables y adecuados. No obstante, se identifican áreas de mejora en tres niveles. En el Fin, el indicador no mide directamente el cambio en bienestar o desarrollo comunitario, por lo que resulta más pertinente reflexionar sobre la incorporación con un enfoque de impacto social. En el Componente 1 y la actividad 1.4, existe ambigüedad al no precisar “porcentaje respecto a qué”, lo que limita su claridad. Finalmente, en las actividades 2.2, 2.3 y 2.4, los indicadores no guardan coherencia con lo planteado en los resúmenes narrativos, reduciendo su relevancia y adecuación. En conclusión, aunque el 58.3% de los indicadores cumplen satisfactoriamente, las debilidades señaladas limitan la alineación entre objetivos estratégicos y resultados, por lo que se requiere ajustar y complementar los indicadores para fortalecer la evaluación del programa.



## 22. Las Fichas Técnicas de los indicadores del programa cuentan con la siguiente información:

- a) Nombre.
- b) Definición.
- c) Método de cálculo.
- d) Unidad de Medida.
- e) Frecuencia de Medición.
- f) Línea base.
- g) Metas.
- h) Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal).

**Respuesta: Si**

| Nivel | Criterios  |
|-------|--|
| 4     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Del 85 al 100% de las Fichas Técnicas de los indicadores del programa tienen todas las características establecidas.</li></ul> |

Considerando la información proporcionada por los responsables del programa, así como la información recopilada derivada de la investigación documental, no se identificó un instrumento similar a Fichas Técnicas de Indicadores, sin embargo, la información contenida en la Matriz de Indicadores para Resultados presenta la información requerida en la pregunta para los 12 indicadores.

A nivel de Fin, se establece: Nombre: Porcentaje de obras y acciones ejecutadas en localidades con población migrante Definición: Mide el porcentaje de obras y acciones ejecutadas en localidades con población migrante. Método: (Total de obras y acciones realizadas en localidades con población migrante/Total de obras y acciones programadas en localidades con población migrante) \* 100. Frecuencia: Anual. Sentido: Ascendente. Unidad de Medida: Porcentaje. Meta Anual: 98 Línea Base: 90,

A nivel de Propósito, se establece: Nombre: Porcentaje en el número de localidades atendidas para la ejecución de obras y acciones. Definición: Mide el porcentaje de localidades electas por los migrantes para la realización de obras y acciones. Método: (Total de localidades que son beneficiarias con un proyecto del programa / Número de localidades programadas beneficiadas con un proyecto del programa) \*100. Frecuencia: Anual. Sentido: Ascendente Unidad de Medida: Porcentaje. Meta Anual: 98. Línea Base: 90.



A nivel del Componente 1, se establece: Nombre: Porcentaje de proyectos de infraestructura comunitaria, social y educativa. Definición: Mide el porcentaje de proyectos de infraestructura comunitaria, social y educativa ejecutadas en poblaciones migrantes. Método: (Número de obras, acciones y apoyos otorgados / Número de obras acciones y apoyos programados) \* 100. Frecuencia: Trimestral. Sentido: Ascendente. Unidad de Medida: Porcentaje. Meta Anual:98. Línea Base:90

Para la actividad 1.1, se establece: Nombre: Porcentaje de proyectos registrados y analizados. Definición: Mide el porcentaje de proyectos de obras y acciones con documentación completa. Método: (Número de solicitudes de proyectos de obra y acciones realizadas / Número de solicitudes de proyectos de obra y acciones programadas) \* 100. Frecuencia: Trimestral. Sentido: Ascendente. Unidad de Medida: Porcentaje. Meta Anual:98. Línea Base:90.

Para la actividad 1.2, se establece: Nombre: Porcentaje de reuniones de COVAM llevadas a cabo. Definición: Mide el porcentaje de reuniones llevadas a cabo. Método: (Total de reuniones de COVAM realizadas / Total de reuniones de COVAM programadas) \* 100. Frecuencia: Trimestral. Sentido: Constante. Unidad de Medida: Porcentaje. Meta Anual:98. Línea Base:98.

Para la actividad 1.3, se establece: Nombre: Porcentaje de proyectos autorizados. Definición: Mide el porcentaje de proyectos de obra y acciones que han sido autorizados. Método: (Número de proyectos autorizados/Número de proyectos programados) \* 100. Frecuencia: Trimestral. Sentido: Ascendente. Unidad de Medida: Porcentaje. Meta Anual:98. Línea Base:90.

Para la actividad 1.4, se establece: Nombre: Porcentaje de registros de beneficiarios de los apoyos, trámites y servicios. Definición: Mide el porcentaje de los registros realizados en Secretaría. Método: (Registros y actualización de datos realizados / Registros y actualización de datos programados) \* 100. Frecuencia: Mensual. Sentido: Ascendente. Unidad de Medida: Porcentaje. Meta Anual:90. Línea Base:0

A nivel del Componente 2, se establece: Nombre: Porcentaje de apoyos otorgados. Definición: Mide el porcentaje de los apoyos otorgados a través de proyectos productivos mediante remesas. Método: (Total de apoyos de proyectos



productivos entregados / Total de apoyos de proyectos productivos programados) \*

100. Frecuencia: Trimestral. Sentido: Ascendente. Unidad de Medida: Porcentaje.

Meta Anual:90- Línea Base:0.

Para la actividad 2.1, se establece: Nombre: Porcentaje de registro y análisis de solicitudes. Definición: Mide el porcentaje de los registros y el análisis de las solicitudes presentadas por la comunidad zacatecana migrante. Método: (Total de solicitudes para proyectos productivos recibidas / Total de solicitudes para proyectos productivos programadas) \* 100. Frecuencia: Trimestral. Sentido: Ascendente. Unidad de Medida: Porcentaje. Meta Anual:90. Línea Base:0.

Para la actividad 2.2, se establece: Nombre: Porcentaje de entrega de apoyos mediante esquema de remesas productivas. Definición: Mide el porcentaje de los apoyos otorgados a la comunidad zacatecana migrante mediante el esquema de remesas productivas. Método:(Total de apoyos para proyectos productivos entregados / Total de apoyos para proyectos productivos programados) \* 100. Frecuencia: Trimestral. Sentido: Ascendente. Unidad de Medida: Porcentaje. Meta Anual:90. Línea Base:0.

Para la actividad 2.3, se establece: Nombre: Porcentaje de capacitaciones y certificaciones otorgadas. Definición: Mide el porcentaje de capacitaciones y certificaciones otorgada mediante la vinculación y coordinación de los entes autorizados. Método:(Total de capacitaciones y certificaciones realizadas / Total de capacitaciones y certificaciones programadas) \* 100. Frecuencia: Trimestral. Sentido: Ascendente. Unidad de Medida: Porcentaje. Meta Anual:90. Línea Base:0.

Para la actividad 2.4, se establece: Nombre: Porcentaje de registros de beneficiarios de los apoyos, trámites y servicios. Definición: Mide el porcentaje de los registros de los beneficiarios del programa. Método:(Registros y actualización de datos realizados / Registros y actualización de datos programados) \* 100. Frecuencia: Mensual. Sentido: Ascendente. Unidad de Medida: Porcentaje. Meta Anual:98. Línea Base:0.

En resumen, para los incisos a, b, c, d, e y f, el 100% de los 12 Indicadores presenta la información solicitada y cumple con todas las características establecidas. Por esta razón, el nivel de cumplimiento integral se considera



satisfactorio para estos criterios, lo que refleja que la información para calcular los indicadores revisados está correctamente definida, y proporcionan información útil para evaluar el desempeño del programa.



### 23. Las metas de los indicadores de la MIR del programa tienen las siguientes características:

- a) Cuentan con unidad de medida.
- b) Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas.
- c) Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa.

**Respuesta: Si**

| Nivel | Criterios   |
|-------|---|
| 2     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Del 50 al 69% de las metas de los indicadores del programa tienen todas las características establecidas.</li></ul> |

Las metas constituyen una herramienta clave para verificar el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos de un programa o intervención pública. Al estar expresadas de manera cuantitativa, permiten dar seguimiento al desempeño y facilitan comprobar con claridad si los resultados previstos se alcanzan. No obstante, para que las metas sean plenamente útiles deben ser realistas, es decir, factibles de lograrse con la capacidad técnica, humana y financiera del programa. De lo contrario, el riesgo es fijar metas demasiado ambiciosas que no se puedan cumplir o metas laxas que se superen con facilidad, sin reflejar un verdadero esfuerzo por parte del programa.<sup>2</sup>

Tomando como referencia la información plasmada en la MIR del programa, se observa que, en cuanto a la unidad de medida, los 12 indicadores de la MIR para el ejercicio fiscal 2024 cuentan con una definición homogénea bajo el concepto de “porcentaje”. Esto otorga consistencia técnica y facilita la comparación de resultados en los distintos niveles de la matriz.

Respecto a la orientación a impulsar el desempeño, los indicadores cuentan con metas cuantitativas acompañadas de líneas base, lo que permite valorar con mayor claridad el esfuerzo esperado. A nivel de Fin, Propósito y Componente 1, las metas se fijan ligeramente por encima de la línea base (98 frente a 90), lo que refleja un

<sup>2</sup> Finalmente, se identifica un área de oportunidad respecto al nivel de análisis e información que solicita la pregunta y su correspondencia con los niveles de valoración. Aunque el programa cuenta con numerosos elementos que permiten responder positivamente, la rigurosidad del ítem limita el reconocimiento pleno del esfuerzo realizado por los responsables del programa. En este sentido, se justifica que, pese a no cumplir de manera específica con todos los elementos requeridos, la mayoría de las metas del programa cumplen al menos dos de los criterios de la pregunta, por lo que se asigna una calificación de nivel 2.



incremento moderado, orientado a impulsar el desempeño del programa. En el caso de las Actividades, la mayoría de las metas también presentan una relación con su línea base (por ejemplo, de 90 a 98), salvo aquellas que parten de cero, donde se corre el riesgo de fijar metas de cumplimiento administrativo (por ejemplo, 90 registros, apoyos o capacitaciones frente a línea base 0). Esto puede generar laxitud, ya que su cumplimiento dependerá más de la operación ordinaria que de un esfuerzo adicional del programa.

En lo referente a la factibilidad, no se cuenta con evidencia suficiente para afirmar que las metas sean plenamente alcanzables en función de los plazos, recursos humanos y financieros disponibles. Aunque existe información sobre el presupuesto global del programa, y se comprenda que la operación del programa se considera durante los 12 meses de un ejercicio fiscal, no se cuenta con información para conocer la capacidad operativa del programa desde sus recursos humanos, ni se especifica la asignación de recursos por nivel de objetivo (especialmente en los componentes, donde se producen los bienes y servicios), lo que limita el análisis sobre su factibilidad.

En conclusión, si bien las metas cuentan con unidad de medida homogénea y permiten dar seguimiento a los cambios en el tiempo a partir de sus líneas base, la falta de información suficiente sobre los recursos humanos y financieros asignados a cada nivel, así como la posible laxitud en el diseño de algunas metas, limitan su alineación plena con los criterios establecidos y su cumplimiento integral.

A manera de sugerencia, se propone establecer metas diferenciadas para cada nivel de objetivos de la MIR, a nivel de Fin considerar un umbral de 3 a 5 años, a nivel de Propósito 1 año, a nivel de Componentes con un plazo semestral para su monitoreo, y para nivel de las Actividades con trayectorias trimestrales. Asimismo, establecer rangos entre 90% y 110% de cumplimiento. Finalmente señalar los recursos humanos y financieros (principalmente a nivel de Componentes y Actividades), con énfasis en el esfuerzo interinstitucional y social (con la participación de los migrantes) disponibles para el cumplimiento de las metas.



**24. Cuántos de los indicadores incluidos en la MIR tienen especificados medios de verificación con las siguientes características:**

- a) Oficiales o institucionales.**
- b) Con un nombre que permita identificarlos.**
- c) Permiten reproducir el cálculo del indicador.**
- d) Públicos, accesibles a cualquier persona.**

**Respuesta: Si**

| Nivel | Criterios   |
|-------|---|
| 1     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Del 0 al 49% de los medios de verificación cumplen con las todas características establecidas en la pregunta.</li></ul> |

Los medios de verificación son las fuentes de información utilizadas para calcular los indicadores, y su inclusión en la MIR es clave tanto para asegurar la disponibilidad de datos como para fortalecer la transparencia. Al identificar fuentes concretas, se facilita la validación externa del cálculo de los indicadores y, en caso de ausencia de información, permite planear actividades de generación de datos.

En el caso de la MIR del programa, todos los indicadores cuentan con medios de verificación definidos, cumpliendo con todas las características señaladas en la pregunta.

La información disponible presenta medios de verificación oficiales o institucionales. Para los 12 indicadores se establece como medio de verificación los Registros Administrativos de la Secretaría del Zacatecano Migrante, generados por la Dirección de Proyectos de Inversión con Migrantes. Esto garantiza su origen en una fuente institucional y formalmente ligada a la operación del programa.

Los medios de verificación cuentan con un nombre que permita identificarlos, están claramente nombrados, indicando la institución responsable y la fuente específica, lo que permite conocer sus datos generales y la periodicidad de su generación. Al tratarse de registros administrativos derivados de la operación cotidiana del programa, contienen la información necesaria para verificar y reproducir el cálculo de cada indicador.

Si bien en la MIR no se señalan ligas electrónicas específicas, la información vinculada al Fin, Propósito y Componentes del programa, puede consultarse públicamente en el Portal de Obras para el Bienestar



(<https://obras.zacatecas.gob.mx/>), lo que garantiza un nivel de accesibilidad adecuado para cualquier persona interesada.

En conclusión, todos los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación oficiales, claros, reproducibles y de acceso público, lo que fortalece la confiabilidad de la información reportada y contribuye a la transparencia del programa. Como área de mejora, se recomienda sistematizar cada medio de verificación, diferenciando entre información pública y de acceso restringido. Cuando sea pública, se debe incluir el enlace directo para su consulta; y cuando no lo sea, precisar que se trata de registros bajo control del programa, a fin de asegurar claridad y transparencia en el manejo de la información.



**25. Considerando el conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación, es decir, cada renglón de la MIR del programa es posible identificar lo siguiente:**

- Los medios de verificación son los necesarios para calcular los indicadores, es decir, ninguno es prescindible.
- Los medios de verificación son suficientes para calcular los indicadores.
- Los indicadores permiten medir, directa o indirectamente, el objetivo a ese nivel.

**Respuesta: Si**

| Nivel | Criterios  |
|-------|--|
| 2     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dos de los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medios de verificación del programa tienen las características establecidas.</li> </ul> |

El vínculo entre objetivos, indicadores y medios de verificación constituye la lógica horizontal de la MIR, que brinda un marco objetivo para dar seguimiento y evaluar el desempeño del programa. En este orden de ideas, se observa lo siguiente:

En cuanto a si los medios de verificación identificados en la MIR son los necesarios para calcular los indicadores, se concluye que en los términos en los que actualmente se encuentran definidos si cumplen con este criterio. No obstante, sería recomendable precisar con mayor detalle los registros administrativos vinculados a cada nivel de objetivos. Por ejemplo, a nivel de Fin, señalar explícitamente que los Registros Administrativos de la Secretaría del Zácatecano Migrante corresponden a las obras y acciones ejecutadas en las localidades de origen de migrantes fortalecería la trazabilidad de la información. Asimismo, podría valorarse la incorporación de fuentes complementarias como el Padrón de Beneficiarios del programa, el portal oficial de la SEZAMI, el Portal de Obras para el Bienestar y el Sistema Integral de Gestión (SIG 2x1), con el fin de reforzar la verificación en todos los niveles de objetivos.

Continuando con el análisis, en congruencia con lo analizado en la pregunta 24, los medios de verificación resultan ser suficientes, ya que, al tratarse de registros administrativos derivados de la operación cotidiana del programa, contienen la información necesaria para reproducir el cálculo de cada indicador.

Por último, se observa que la mayoría de los indicadores permiten medir directa o indirectamente el objetivo asociado, particularmente, en Fin, Propósito,



Actividades 1.1, 1.2, 1.3, Componente 2 y Actividad 2.1. Sin embargo, existen áreas de mejora relevantes:

- El indicador de Fin no mide de manera directa el cambio en bienestar o desarrollo comunitario, por lo que sería recomendable considerar un indicador con enfoque de impacto social.
- En el Componente 1 y la Actividad 1.4, se detecta ambigüedad al no especificar “porcentaje respecto de qué atributo” se está realizando la medición, lo que limita la claridad.
- En las Actividades 2.2, 2.3 y 2.4, los indicadores presentan poca coherencia con los resúmenes narrativos, por lo que no miden el objetivo a ese nivel.

En conclusión, si bien el 58.3% del conjunto Objetivo–Indicadores–Medios de Verificación cumple de manera general con los criterios establecidos, persisten áreas de oportunidad para fortalecer la capacidad de los indicadores de medir con mayor precisión los objetivos en cada nivel, así como para diversificar y especificar las fuentes de verificación que respalden de forma más sólida los distintos niveles de la MIR.



## Valoración final de la MIR

**26. Sugiera modificaciones en la MIR del programa o incorpore los cambios que resuelvan las deficiencias encontradas en cada uno de sus elementos a partir de sus respuestas a las preguntas de este apartado.**

Una vez revisados los diferentes niveles y apartados que componen la MIR del programa Zacatecas Productivo y Migrante, 2x1, y Remesas Productivas, y considerando que se identificaron áreas de oportunidad desde la definición del problema público, se propone que la mejora de estos instrumentos inicie en el nivel de Propósito.

Manteniendo congruencia con la redacción sugerida para el problema público del programa, el Propósito se definiría en los siguientes términos:

**“Las comunidades de origen de la población migrante en Zacatecas cuentan con mejores condiciones de infraestructura social, cobertura educativa y oportunidades, derivado del aprovechamiento de las remesas colectivas enviadas desde el extranjero.”**

En consecuencia, el Fin del programa también tendría que modificarse, quedando de la siguiente forma:

**“Contribuir al desarrollo económico y social del estado de Zacatecas mediante el financiamiento de proyectos de infraestructura social, educativa y productiva, con la coinversión de recursos provenientes de las remesas colectivas, municipios y del Estado.”**

Por otra parte, considerando que en la Matriz de Indicadores los Componentes representan los bienes y servicios del programa, y que en las ROP 2024 se definen con claridad las dos modalidades que integran los tipos de proyectos apoyados, no se estima necesario realizar ajustes en los objetivos correspondientes a este nivel de la MIR.

Finalmente, al analizar las Actividades necesarias para producir los componentes frente a los procesos de operación señalados en las ROP 2024, se observa la posibilidad de homologarlas y presentarlas en orden cronológico para los dos componentes, de la siguiente manera:



1. Registro de proyectos.
2. Validación y dictamen por el COVAM.
3. Autorización por la COEPLA.
4. Ministración de los recursos para la realización de proyectos.
5. Supervisión de la ejecución de los proyectos.



## X. Presupuesto y rendición de cuentas

### Registro de operaciones programáticas y presupuestales

**27. El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y los servicios (Componentes) que ofrece y los desglosa en las siguientes categorías:**

- Gastos en operación:** Se deben incluir los directos (gastos derivados de los subsidios monetarios y/o no monetarios entregados a la población atendida, considere los capítulos 2000 y/o 3000 y gastos en personal para la realización del programa, considere el capítulo 1000) y los indirectos (permiten aumentar la eficiencia, forman parte de los procesos de apoyo. Gastos en supervisión, capacitación y/o evaluación, considere los capítulos 2000, 3000 y/o 4000).
- Gastos en mantenimiento:** Requeridos para mantener el estándar de calidad de los activos necesarios para entregar los bienes o servicios a la población objetivo (unidades móviles, edificios, etc.). Considere recursos de los capítulos 2000, 3000 y/o 4000.
- Gastos en capital:** Son los que se deben afrontar para adquirir bienes cuya duración en el programa es superior a un año. Considere recursos de los capítulos 5000 y/o 6000 (Ej: terrenos, construcción, equipamiento, inversiones complementarias).
- Gasto unitario:** Gastos Totales/población atendida (Gastos totales=Gastos en operación + gastos en mantenimiento). Para programas en sus primeros dos años de operación se deben de considerar adicionalmente en el numerador los Gastos en capital.

**Respuesta: Si**

| Nivel | Criterios  |
|-------|--|
| 4     | <ul style="list-style-type: none"> <li>El programa identifica y cuantifica los gastos en operación y desglosa tres de los conceptos establecidos.</li> </ul> |

El programa identifica y cuantifica los gastos asociados a la generación de bienes y servicios (Componentes) que otorga a la población que atiende. De acuerdo con el reporte de ejercicio presupuestal (SEZAMI, 2024), durante 2024 la estructura financiera programada ascendió a un total de \$17,224,110.06, desagregados por fuente de financiamiento en \$10,362,234.67 de origen estatal, \$4,282,147.13 de origen municipal y \$3,079,728.26 de participaciones.

El presupuesto ejercido, conforme al mismo reporte, fue equivalente al monto programado, es decir, \$17,224,110.06, utilizado en su totalidad durante el ejercicio fiscal 2024 para el desarrollo de 19 obras y/o proyectos distribuidos territorialmente:



3 en Río Grande, 5 en Villanueva, 3 en Valparaíso, 3 en Guadalupe, 1 en Pánuco, 1 en Zacatecas, 1 en Tepechitlán, 1 en Morelos y 1 en Nohistlán.

Desglosado por Capítulo del Gasto, la totalidad de los recursos se concentra en el Capítulo 4381 – Subsidios a Entidades Federativas y Municipios, correspondiente a programas de Urbanización, Pavimentación, Infraestructura Educativa, Asistencia Social, Servicios Comunitarios y Sitios Históricos y Culturales. Aunque el reporte de ejercicio no incluye montos en el Capítulo 1000, las ROP 2024 establecen la posibilidad de asignar recursos a dicho capítulo para cubrir costos operativos y de apoyo administrativo.

En términos de eficiencia del gasto, el análisis muestra una ejecución presupuestaria del 100%, lo que refleja una aplicación integral de los recursos disponibles. No se identifican subejercicios ni desviaciones entre el presupuesto asignado y ejercido, lo que denota consistencia presupuestaria y adecuada planeación financiera. En términos de eficiencia económica, el uso pleno de los recursos permitió la ejecución de los 19 proyectos previstos, distribuidos de manera territorialmente equilibrada, lo que sugiere un adecuado aprovechamiento del esquema de corresponsabilidad financiera entre los tres niveles de aportación (estatal, municipal y migrante).

Con objeto de fortalecer la información presentada en la identificación y cuantificación de los gastos en los que incurre el programa para generar los bienes y los servicios que genera, se sugieren los siguientes aspectos:

- Publicar de manera explícita la metodología empleada para el cálculo del gasto unitario, a fin de fortalecer la transparencia y la comparabilidad de la información financiera.



**28. El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:**

- a) Las ROP o documento normativo están actualizados y son públicos, esto es, disponibles en la página electrónica.
- b) Los resultados principales del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos, son difundidos en la página.
- c) Se cuenta con procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información acorde a lo establecido en la normatividad aplicable.
- d) La dependencia o entidad que opera el Programa propicia la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas y a su vez genera las condiciones que permitan que ésta permeé en los términos que señala la normatividad aplicable.

**Respuesta: Si**

| Nivel | Criterios   |
|-------|---|
| 4     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen todas las características establecidas.</li></ul> |

De acuerdo con la información revisada, se observa que los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas asociados al programa cumplen con todos los criterios.

En relación con el primer criterio, el programa cumple con la actualización y difusión pública de sus ROP 2024. De acuerdo con el numeral 17 de las ROP, además de publicarse en el Periódico Oficial, estas también se encuentran disponibles en el portal de Transparencia y en la página oficial de internet de la SEZAMI. Ello se corrobora con la publicación de las ROP del ejercicio fiscal 2024, disponibles en <https://sezami.zacatecas.gob.mx/docs/rop2024/2x1.pdf>, así como con la actualización correspondiente al ejercicio fiscal 2025 en: <https://sezami.zacatecas.gob.mx/docs/rop2025/vm2025.pdf>, lo que demuestra que el ejercicio de transparencia es continuo y vigente.

En atención al segundo criterio, los resultados principales y la información para monitorear el desempeño del programa son públicos y se encuentran actualizados en el Portal Obras para el Bienestar, disponible en <https://obras.zacatecas.gob.mx/obra.php?idObra=95251>. Ahí se dispone de un histórico de proyectos desde al menos 2018, con información detallada sobre la descripción de la obra, ubicación geográfica y georreferenciación, monto de



inversión desglosado por fuente de financiamiento (Estatal, Municipal y Aportación de los participantes), estatus de avance de la obra, número total de beneficiarios e información sobre la supervisión de los proyectos. Estos elementos permiten dar seguimiento al desempeño del programa y constituyen un mecanismo de rendición de cuentas accesible a la ciudadanía.

Respecto al tercer criterio, la SEZAMI está sujeta a la Ley de Transparencia de Zacatecas y recibe solicitudes de información mediante el sistema Infomex local. Además de lo anterior, se exponen con claridad los datos necesarios para realizar dichas solicitudes ante la Unidad de Transparencia de la SEZAMI. Se presenta la información de la persona titular y los datos institucionales de contacto, lo que permite a la población ejercer su derecho de acceso a la información conforme a lo establecido en la normatividad aplicable.

Finalmente, en cumplimiento del cuarto criterio, el programa fomenta la participación ciudadana a través de dos mecanismos. 1. La existencia del COVAM (Comité de Validación y Atención a Migrantes) asegura la inclusión de clubes migrantes en la toma de decisiones. 2. Mediante la integración y operación de Comités de Contraloría Social, como lo establece el numeral 19 de las ROP. Estos comités tienen la función de dar seguimiento, supervisar y vigilar el cumplimiento de metas y acciones comprometidas, así como la correcta aplicación de los recursos públicos. Además, la operación de los comités se sujeta a los Lineamientos Generales para la Promoción y Operación de la Contraloría Social en los Programas Estatales de Desarrollo Social, emitidos por la Secretaría de la Función Pública.



**29. Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen las siguientes características:**

- a) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.
- b) Están sistematizados.
- c) Están difundidos públicamente.
- d) Están apegados al documento normativo del programa.

**Respuesta: Si**

| Nivel | Criterios   |
|-------|---|
| 4     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Los. procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen todas las características establecidas.</li></ul> |

Conforme lo establecido en las ROP del programa, se observa que el tipo de procedimiento que se llevan a cabo, son para la ejecución de acciones para financiar proyectos en beneficio de las comunidades de origen

En observación de lo solicitado en la pregunta, se observa que todos los proyectos están estandarizados, ya que siguen el mismo flujo: 1. Registro de los proyectos, 2. Dictamen COVAM, 3. Autorización por la COEPLA, 4. Ejecución del recurso para llevar a cabo los proyectos, y 5. Supervisión de la ejecución de los proyectos. Asimismo, se identifica que los procedimientos establecidos en las ROP 2024 son de aplicación general para todas las instancias involucradas, asegurando uniformidad en la operación.

Para el criterio de la sistematización, se cumple con este criterio, ya que, en las diferentes etapas del proceso, la información se concentra en sistemas como el SIG 2x1 y el SIPAB, permitiendo el registro electrónico.

Respecto del tercer criterio, la difusión pública se cumple, ya que las ROP 2024 son documentos públicos disponibles en los portales oficiales, lo que garantiza que cualquier interesado pueda conocer esta información sobre el programa. Asimismo, se cuenta con diversos portales oficiales para dar seguimiento de las obras y acciones financiadas por el programa, por ejemplo: en el portal oficial de SEZAMI, el portal Padrón de Beneficiarios del programa, el Portal de Obras para el Bienestar y el Sistema Integral de Gestión (SIG 2x1).

Por último, el criterio del apego al documento normativo se cumple, porque la operación del programa y los procesos de seguimiento y comprobación se realizan conforme a lo dispuesto en las ROP 2024.



## **XI. Complementariedades y coincidencias con otros programas estatales, federales y/o acciones de desarrollo social**

**30. ¿Con que otros programas estatales, federales y/o acciones de desarrollo social el programa evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?**

**No procede valoración cuantitativa**

Según lo señalado por el CONEVAL (CONEVAL, SF), la complementariedad entre programas ocurre cuando estos atienden a la misma población, pero con tipos de apoyo distintos, o cuando ofrecen componentes similares pero dirigidos a poblaciones diferentes. Por otro lado, la coincidencia se refiere a la semejanza entre objetivos o componentes, considerando que ambos programas se enfocan en la misma población. En este sentido, el programa señala en sus ROP, numeral 8, que algunos programas son potencialmente complementarios:

1. Apoyo en el desarrollo y ejecución de proyectos con la SOP, el cual realiza actividades sustantivas de apoyo a las áreas ejecutoras de obra pública realizadas en el Estado de Zacatecas;
2. Vivienda Mejorada con la SEDUVOT, que brinda acciones de mejoramiento de vivienda para personas de escasos recursos de las zonas rurales y urbanas;
3. Transformando Mipymes de la SEZAC, que tiene como uno de sus componentes el apoyo micro, pequeñas y medianas empresas, emprendedoras y emprendedores por medio de financiamiento.
4. Agrícola Integral Sólido e Inclusivo de la SECAMPO, que otorga apoyos para mejorar la productividad de los productores agrícolas del Estado.

Aunado a lo anterior, se observa que en la operación del programa se cuenta con dos esquemas de proyectos de coinversión de apoyos al sector migrante. El primero relativo al emprendimiento con la Secretaría de Economía. Y un segundo relacionado al fortalecimiento del campo con la Secretaría del Campo.

Aunque es posible identificar en muchos sentidos la forma como estos programas podrían coadyuvar al propósito y los proyectos otorgados por el



Programa Zacatecas Productivo y Migrante, 2x1 y Remesas Productivas, metodológicamente no cubren con los criterios señalados para señalar las Coincidencias y/o Complementariedades. Derivado de lo anterior, a continuación, se presenta un análisis de algunos programas señalados anteriormente, así como de otros que no se han considerado y que se relacionan de una forma más específica.



**Tabla 4. Complementariedades y/o coincidencias del Programa Zacatecas Productivo y Migrante, 2x1 y Remesas Productivas**

| Nombre del Programa | Apoyo en el desarrollo y ejecución de proyectos   | Espacios Educativos  | Infraestructura Social para el Bienestar   | Programa 3x1 para Migrantes  |
|---------------------|---|--|--|--|
| Institución         | Secretaría de Obras Públicas  | Secretaría de Educación  | Infraestructura Social para el Bienestar   | Secretaría de Bienestar  |
| Propósito           | La población Zacatecana cuenta con una infraestructura de las vías terrestres en óptimas condiciones que impulsa el desarrollo económico y social, mediante la reconstrucción, modernización y conservación de las condiciones físicas de carreteras alimentadoras y caminos rurales. | La población de 6 a 14 años accede y se mantiene en el sistema educativo para el ejercicio de convivencia y amor a la patria | Construir y/o mejorar la infraestructura de la población en rezago social o condición de pobreza para atender las carencias con servicios básicos, urbanización y equipamiento en la vivienda  | Contribuir al desarrollo de las comunidades de origen de los migrantes mexicanos radicados en el extranjero, mediante la canalización de recursos para la realización de proyectos de infraestructura social básica, servicios comunitarios y proyectos productivos. Busca fortalecer los lazos de identidad y corresponsabilidad entre los migrantes y los tres órdenes de gobierno, promoviendo la participación de las comunidades en la mejora de sus condiciones de vida. |
| Población objetivo  | ND  | ND   | La constituyen aquellas personas que carecen de servicios de agua potable, drenaje sanitario, electrificación o urbanización, además de carencia por infraestructura educativa, infraestructura de salud y de alimentación, así como de calidad y espacios de la vivienda; que se encuentran localizadas dentro de las zonas de atención prioritaria urbanas y rurales, en localidades con los dos grados de rezago social más altos o en zonas donde habitan personas | Está dirigido a los migrantes mexicanos organizados en clubes o asociaciones radicados en el extranjero, así como a las comunidades de origen en México que se encuentran en situación de marginación o rezago social. Los proyectos deben ser propuestos y gestionados por los migrantes, en colaboración con los gobiernos federal, estatal y municipal  |



|   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
|   |   |   | que se encuentran en pobreza extrema.  |   |
| <b>Tipo de apoyo</b>                    | Actividades sustantivas de apoyo a las áreas ejecutoras de obra pública realizadas  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Espacios Educativos para educación básica en la Nueva Gobernanza atendidos.</li> <li>2. Espacios Educativos para educación media en la Nueva Gobernanza atendidos</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obras de infraestructura de vivienda ejecutadas</li> <li>2. Obras de agua potable ejecutadas</li> <li>3. Obras de drenaje y alcantarillado</li> <li>4. Obras de electrificación ejecutadas</li> <li>5. Obras de urbanización entregadas</li> <li>6. Obras de infraestructura de uso comunitario entregadas</li> <li>7. Atención a vías de acceso a comunidades mejoradas</li> </ol>  | <p>El apoyo se otorga en forma de recursos financieros para la ejecución de proyectos, los cuales pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Infraestructura social básica: como la construcción o rehabilitación de escuelas, centros de salud, caminos rurales, entre otros.</li> <li>-Servicios comunitarios: como la instalación de sistemas de agua potable, electrificación, alumbrado público, etc.</li> <li>-Proyectos productivos: que fomenten el desarrollo económico local y la generación de empleo.</li> </ul> <p>El financiamiento se realiza bajo el esquema 3x1: por cada peso aportado por los migrantes, los gobiernos federal, estatal y municipal aportan un peso adicional cada uno.</p> |
| <b>Coincidencia o Complementariedad</b> | Complementariedad   | Complementariedad   | Coincidencia y Complementariedad   | Coincidencia y Complementariedad  |
| <b>Justificación</b>                    | <p>El programa Zacatecas Productivo y Migrante y el programa "Apoyo en el desarrollo y ejecución de proyectos" no comparten población objetivo; sin embargo, sus componentes o apoyos son similares. El programa de los migrantes otorga financiamiento para proyectos de infraestructura social, servicios comunitarios, productivos y educativos, mientras que el programa "Apoyo en el desarrollo y ejecución de proyectos" brinda acciones de apoyo en temas de obra pública. Por lo tanto, se identifica</p> | <p>Entre el programa Zacatecas Productivo y Migrante y el programa Espacios Educativos se observa complementariedad, dado que no se atiende a la misma población, pero ambos programas destinan recursos para proyectos de mejoramiento de la infraestructura educativa. Según la información proporcionada por los responsables del programa, se han otorgado apoyos para proyectos de infraestructura educativa, mientras que el programa "Espacios Educativos"</p> | <p>El programa Zacatecas Productivo y Migrante y el programa Infraestructura Social para el Bienestar se identifica complementariedad y coincidencia. Los programas comparten población objetivo, pues ambos se enfocan en localidades con alto grado de marginación, y además sus componentes o apoyos son similares. El programa "Infraestructura Social para el Bienestar" financia proyectos de infraestructura social, como obras de infraestructura de uso comunitario y atención a vías de acceso a</p> | <p>El Programa Zacatecas Productivo y Migrante, 2x1, y Remesas Productivas comparte objetivos y características clave con el Programa 3x1 para Migrantes, ya que ambos buscan contribuir al desarrollo de las localidades de origen de la población migrante mediante la canalización de recursos hacia proyectos de infraestructura social, servicios comunitarios y productivos. Por esta razón, se puede identificar un grado de coincidencia, dado que los objetivos de ambos programas coinciden en atender a comunidades migrantes y</p>  |



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <p>complementariedad, ya que ambos programas contribuyen a mejorar la infraestructura de las localidades, aunque atiendan a poblaciones distintas.</p> <p>realiza acciones de dignificación, mejoramiento, inclusión y ampliación de los planteles educativos. Aun cuando las poblaciones beneficiadas no coinciden exactamente, ambos programas buscan fortalecer las condiciones de los espacios educativos, generando un efecto complementario.</p> | <p>comunidades, entre otros, mientras que el programa Zacatecas Productivo y Migrante apoya proyectos de infraestructura social, productiva y educativa en las mismas localidades. Por lo tanto, existe coincidencia por la similitud en componentes y complementariedad por el enfoque integrado de los apoyos.</p> | <p>mejorar sus condiciones de bienestar y desarrollo. Sin embargo, el programa zacatecano incorpora apoyos adicionales específicos, como la modalidad de remesas productivas para el equipamiento de nuevos negocios y un enfoque diferenciado según la intensidad migratoria y grado de marginación de los municipios. Esta particularidad implica que, aunque comparte objetivos y población con el 3x1, también ofrece tipos de apoyo distintos y complementarios, lo que genera un grado de complementariedad. En consecuencia, puede considerarse que el programa es coincidente y complementario con el Programa 3x1, ya que atiende a la misma población que este último, pero añade modalidades y enfoques específicos que amplían la cobertura y efectividad de la inversión social dirigida a las comunidades migrantes.</p> |
|--|--|--|--|



Aunque el programa Zacatecas Productivo y Migrante ya reconoce la existencia de ciertos programas complementarios, el análisis realizado evidencia que existen otras iniciativas que podrían integrarse o considerarse para potenciar los efectos de sus apoyos. Al revisar los programas “Apoyo en el desarrollo y ejecución de proyectos”, “Espacios Educativos” e “Infraestructura Social para el Bienestar” en el ámbito Estatal, así como el Programa 3x1 para Migrantes se observa que, aunque algunos no coinciden directamente en población, sus componentes son afines y pueden generar sinergias con los proyectos apoyados por los migrantes.

Se sugiere que el programa realice un análisis más sistemático de estos programas, revisando sus elementos operativos, alcances y población atendida, con el fin de identificar oportunidades para coordinar esfuerzos, evitar duplicidades y maximizar el impacto de los recursos en el bienestar de las comunidades zacatecanas. Esta integración permitiría fortalecer la complementariedad y coincidencia, asegurando que los beneficios lleguen de manera más efectiva y amplia a la población objetivo.



## Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones

**Tabla 5. “Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones”**

| Apartado   | Pregunta   | Recomendación |
|--|--|---------------|
| Fortalezas   |  |               |
| <b>Pregunta 1. El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el programa está identificado en un documento que cuenta con la siguiente información:</b>                               |  |               |
| Justificación de la creación y del diseño del programa   | 1. Existe una referencia clara sobre el procedimiento para la actualización de las ROP y el documento Diagnóstico del Programa. Lo anterior se cumple observando las directrices del ciclo presupuestario, así como lo establecido en los Programas Anuales de Evaluación.   | No aplica     |
| <b>Pregunta 4. El Propósito del programa está vinculado con los objetivos del programa sectorial, especial o institucional considerando que.</b>   |  |               |
| Contribución a las metas y objetivos estatales.  | 2. El propósito del programa tiene relación y se encuentra alineado con instrumentos de planeación estatal como el Programa Sectorial de Desarrollo Social, Programa Sectorial de Desarrollo Económico, el Plan Estatal de Desarrollo, así como a 6 Objetivos del Desarrollo Sostenible.   | No aplica     |
| <b>Pregunta 7. Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuentan con la siguiente información y características:</b> |  |               |
| Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad / Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención  | 3. El programa cuenta con información clara y específica sobre los procedimientos para la selección de beneficiarios y/o proyectos. También cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo. Además de procedimientos para proporcionar los bienes y servicios a los beneficiarios. La información de estos procesos es de acceso público, y es congruente con la normativa que rige el programa. | No aplica     |



**Pregunta 27. El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y los servicios (Componentes) que ofrece y los desglosa en las siguientes categorías:**

|                                    |   |  |
|------------------------------------|---|--|
| Presupuesto y rendición de cuentas | 4. El programa cuenta con información específica en distintos documentos para conocer el detalle del presupuesto asignado, y el detalle de las partidas presupuestales en las que tiene asignados recursos. | Realizar la exposición de la metodología para el cálculo del gasto unitario. |
|------------------------------------|---|--|

**Pregunta 28. El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características:**

|                                    |   |           |
|------------------------------------|---|-----------|
| Presupuesto y rendición de cuentas | 5. El programa cuenta con mecanismos claros para garantizar la transparencia y rendición de cuentas. La información es pública, y considera los ámbitos presupuestales, operativos y de resultados del programa. También se observa información suficiente y clara para atender solicitudes de acceso a la información. | No aplica |
|------------------------------------|---|-----------|

**Oportunidades**

**Pregunta 7. Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuentan con la siguiente información y características:**

|  |   |  |
|--|---|--|
| Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad | 1. Con el fin de fortalecer los elementos de diagnóstico del programa, resulta necesario incorporar el análisis de los índices de migración y de remesas. Esto permitirá contar con un mayor conocimiento sobre el comportamiento y la distribución territorial del fenómeno migratorio, facilitando la identificación más precisa de las áreas de enfoque y las poblaciones objetivo del programa. | Integrar los índices de migración y de remesas en el diagnóstico institucional del programa, a fin de contar con información actualizada y territorialmente diferenciada que sirva como insumo para la planeación estratégica, la identificación de áreas prioritarias y la formulación de acciones más focalizadas. |
|--|---|--|

**Pregunta 13. Existe información que permite conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios) que:**

|  |  |  |
|--|--|--|
| Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención | 2. Derivado de la información contenida en las ROP, así como el en Decreto para la elaboración, implementación y operación del Sistema Integral del Padrón de Beneficiarios del Gobierno de Zacatecas, se considera que existe información suficiente para que los responsables del programa desarrollen una | Desarrollar una propuesta del mecanismo interno para la actualización y depuración del Padrón de Beneficiario. |
|--|--|--|



|  |   |   |
|--|---|---|
|  | propuesta específica para establecer el mecanismo interno para la actualización y depuración del Padrón de Beneficiario.  |   |
| <b>Debilidades</b>   |   |   |
| <b>Pregunta 1. El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el programa está identificado en un documento que cuenta con la siguiente información:</b> |   |   |
| Justificación de la creación y del diseño del programa   | <p>1. El programa presenta tres distintas formulaciones del problema público que se busca resolver con su intervención:</p> <p>a. Diagnóstico Zacatecas Productivo y Migrante (SEZAMI, 2024): "Limitado impacto de las remesas colectivas en el desarrollo de infraestructura y fortalecimiento educativo de las localidades del Estado."</p> <p>b. Evidencia de Alineación PED (SEZAMI, 2024): "Limitado impacto de las remesas colectivas en el desarrollo de infraestructura y fortalecimiento educativo de las localidades del Estado."</p> <p>c. Reglas de Operación (Gobierno del Estado, 2024): "Limitado impacto de las remesas colectivas en la construcción de un entorno de bienestar con oportunidades de desarrollo para la comunidad zacatecana migrante en sus comunidades de origen".</p> <p>Aunque las tres formulaciones cumplen con el criterio de plantear un hecho negativo, su redacción no expone una condición social estructural que debe ser revertida o solucionada.</p> | <p>Redefinir el problema público del programa, exponiendo con claridad quien es la población afectada, la ubicación territorial para contextualizar la problemática, la identificación de una condición social negativa que existe con independencia de la acción del programa.</p> <p>Unificar los diferentes documentos del programa en torno a una sola definición del problema público, eliminando inconsistencias y asegurando congruencia entre lo establecido en el diagnóstico y ROP.</p> |
| <b>Pregunta 2. Existe un diagnóstico del problema que atiende el programa que describa de manera específica:</b>   |   |   |
|  | 2. Derivado de la falta de claridad en la definición del  | Reestructurar el árbol de problemas tomando en  |



|  |   |   |
|--|---|---|
| Justificación de la creación y del diseño del programa | <p>problema, se observa que en la elaboración del árbol de problemas persisten debilidades metodológicas. En la formulación de los efectos se observan ambigüedades, efectos y causas no están planteados como condiciones estructurales ni como consecuencias observables en la población. Además, se utiliza en diferentes enunciados el uso inadecuado de expresiones como "falta de" o acciones que aún no se han implementado, lo cual desvirtúa la lógica causal del problema y reduce la claridad del diagnóstico.</p> | <p>consideración la probable redefinición del problema central. Es posible llevar a cabo una depuración y redefinición de las causas y efectos actuales, orientando la información actual hacia enunciados que señalen condiciones estructurales y consecuencias que se observan en las comunidades de origen de la población migrante.</p> |
|--|---|---|

**Pregunta 2. Existe un diagnóstico del problema que atiende el programa que describa de manera específica:**

|  |  |  |
|--|--|--|
| Justificación de la creación y del diseño del programa | <p>3. El documento Diagnóstico presenta debilidades metodológicas importantes, considerando la información que integra este documento, no se presenta evidencia científica derivada de marcos teóricos, o empíricos que impliquen una revisión de la literatura en el tema y expliquen/fundamenten por qué la intervención propuesta es pertinente, frente al problema público que se busca atender.</p> | <p>Se sugiere fortalecer el documento de Diagnóstico mediante la incorporación de un marco teórico y una revisión de literatura especializada que sustente metodológicamente el problema público identificado. Esto permitirá dotar de mayor solidez académica y empírica a la justificación del programa, demostrando la pertinencia de la intervención frente a alternativas existentes. Asimismo, se requiere robustecer la evidencia empírica, ya que el diagnóstico actual carece de datos actualizados sobre el flujo migratorio, las remesas por municipio y la intensidad migratoria. Para ello, se recomienda integrar información proveniente de fuentes oficiales como el Consejo Nacional de Población (CONAPO) y el</p> |
|--|--|--|



|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | Banco de México (Banxico), además de complementar con evidencia cuantitativa y cualitativa de estudios especializados que permitan contextualizar el fenómeno migratorio y sus impactos en las comunidades de origen. |
|--|--|---|

**Pregunta 7. Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuentan con la siguiente información y características:**

|  |   |   |
|--|---|---|
| Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad | 4. En la información revisada, se definen las poblaciones potencial y objetivo del programa presupuestario, sin embargo, esta requiere redefinirse en el contexto que opera el programa, así como incorporar información para su cuantificación numérica y metodología para dimensionarlas correctamente. | Redefinir los conceptos tradicionales de población potencial y objetivo y considerar el uso de "áreas de enfoque" para la identificación y cuantificación de la intervención que realiza el programa. |
|--|---|---|

**26. Sugiera modificaciones en la MIR del programa o incorpore los cambios que resuelvan las deficiencias encontradas en cada uno de sus elementos a partir de sus respuestas a las preguntas de este apartado.**

|   |   |  |
|---|---|--|
| Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) | 5. Considerando que el problema central presentaba áreas de oportunidad importantes, la modificación sustancial de la MIR se convierte en un proceso requerido. La necesidad de los cambios más relevantes se identifica a nivel de Propósito y Fin. Aunado a lo anterior, al analizar los diferentes niveles y apartados, se identifican deficiencias metodológicas en la construcción de algunos indicadores, medios de verificación y supuestos. | Reestructurar los niveles de Fin y Propósito, y valorar en consecuencia los posibles ajustes requeridos para las Actividades |
|---|---|--|

### Amenazas

#### Pregunta: NA

|                                  |  |   |
|----------------------------------|--|---|
| Presupuesto asignado al programa | El ajuste o la imposición de medidas en los EE. UU. que limiten o graven el envío de remesas a México. | Fortalecer los mecanismos de planeación financiera y sostenibilidad del programa, por ejemplo, establecer convenios de colaboración multianuales que den mayor certidumbre a la aportación de |
|----------------------------------|--|---|



|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | cada actor y reduzcan la vulnerabilidad a cambios políticos o económicos. |
|--|--|---|



## Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)

Los Aspectos Susceptibles de Mejora son los hallazgos identificados durante el proceso de evaluación que reflejan debilidades, áreas de oportunidad o amenazas en la gestión, operación o diseño de los programas públicos. Su propósito es servir como base para fortalecer la eficiencia institucional, optimizar el uso y destino de los recursos públicos, y orientar los programas hacia resultados medibles y sostenibles.

Los ASM se derivan del análisis técnico realizado por el evaluador externo, quien identifica los elementos que limitan el cumplimiento de objetivos o el logro de resultados esperados. Estos aspectos permiten a las dependencias y entidades públicas replantear procesos, ajustar estrategias y mejorar la vinculación entre planeación, presupuesto y resultados.

### Tipos de Aspectos Susceptibles de Mejora

- **Específicos:** Aquellos cuya atención corresponde directamente a la unidad responsable del programa;
- **Institucionales:** Aquellos que requieren la coordinación de distintas áreas dentro de la misma institución;
- **Interinstitucionales:** Aquellos que implican la colaboración de más de una dependencia o entidad de la Administración Pública;
- **Intergubernamentales:** Aquellos que demandan la participación conjunta de distintos órdenes de gobierno.

**Prioridad:** Se clasifica como **Alta, Media o Baja**, dependiendo de la relevancia del hallazgo y su impacto potencial en la operación o los resultados del programa.

**Tiempo de atención:** Puede ser de **Corto, Mediano o Largo plazo**, según la complejidad técnica, normativa o administrativa requerida para su atención.

**Tabla 6. Aspectos Susceptibles de Mejora del programa**

| Número | ASM  | Tipo | Prioridad | Tiempo de atención |
|--------|--|------|-----------|--------------------|
| 01     | Redefinir el problema público del programa, exponiendo con claridad quien es la población afectada, la |      |           |                    |



|    |   |                    |       |         |
|----|---|--------------------|-------|---------|
|    | ubicación territorial para contextualizar la problemática, la identificación de una condición social negativa que existe con independencia de la acción del programa.   | Específica         | Alta  | Corto   |
| 02 | Unificar los diferentes documentos del programa en torno a una sola definición del problema público, eliminando inconsistencias y asegurando congruencia entre lo establecido en el diagnóstico y ROP.  | Específica         | Alta  | Mediano |
| 03 | Reestructurar el árbol de problemas tomando en consideración la probable redefinición del problema central.   | Específica         | Alta  | Corto   |
| 04 | Redefinir los conceptos tradicionales de población potencial y objetivo y considerar el uso de "áreas de enfoque" para la identificación y cuantificación de la intervención que realiza el programa.   | Específica         | Alta  | Mediano |
| 05 | Fortalecer el documento de Diagnóstico mediante la incorporación de un marco teórico y una revisión de literatura especializada que sustente metodológicamente el problema público identificado.  | Específica         | Alta  | Mediano |
| 06 | Incorporar en el documento diagnóstico el análisis de los índices de migración y de remesas a nivel estatal y municipal, con el propósito de generar un mapa de comportamiento del fenómeno migratorio que sirva como referencia para la actualización de la metodología de planeación y focalización del programa. | Específica         | Alta  | Corto   |
| 07 | Desarrollar una propuesta del mecanismo interno para  | Interinstitucional | Media | Mediano |



|    |  |                    |       |         |
|----|--|--------------------|-------|---------|
|    | la actualización y depuración del Padrón de Beneficiario.  |                    |       |         |
| 08 | Reestructurar los niveles de Fin y Propósito, y valorar en consecuencia los posibles ajustes requeridos para las Actividades   | Específica         | Alta  | Mediano |
| 09 | Realizar la exposición de la metodología para el cálculo del gasto unitario.   | Institucional      | Media | Mediano |
| 10 | Fortalecer los mecanismos de planeación financiera y sostenibilidad del programa:<br>a. Establecer convenios de colaboración multianuales que den mayor certidumbre a la aportación de cada actor y reduzcan la vulnerabilidad a cambios políticos o económicos.<br>b. Diversificar fuentes de financiamiento complementario, incorporando esquemas de coinversión con la iniciativa privada, organismos internacionales o fondos federales, para no depender exclusivamente de las aportaciones de migrantes y gobiernos locales. | Interinstitucional | Media | Largo   |
| 11 | Actualizar el Manual de Procedimientos del Programa.   | Interinstitucional | Media | Largo   |



## Conclusiones

La Evaluación de Diseño realizada al Programa Presupuestario Zacatecas Productivo y Migrante, 2x1, y Remesas Productivas tuvo como objetivo analizar la pertinencia y consistencia de su diseño, a fin de proveer información que retroalimente su gestión y resultados. El análisis se efectuó tomando como base las Reglas de Operación establecidas en el Sistema Estatal de Evaluación de Zacatecas y conforme a lo dispuesto en el PAE 2025, revisando los elementos correspondientes al ejercicio fiscal 2024. Para ello, se abordaron siete apartados: (1) justificación de la creación y diseño del programa, (2) contribución a metas y objetivos nacionales, (3) población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad, (4) padrón de beneficiarios y mecanismos de atención, (5) Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), (6) presupuesto y rendición de cuentas, y (7) complementariedades y coincidencias con otros programas estatales, federales y acciones de desarrollo social.

El análisis revela que las principales áreas de oportunidad se concentran en la definición del problema público, la metodología para identificar y cuantificar las poblaciones potencial y objetivo, y en la consistencia de la MIR bajo el enfoque de Marco Lógico.

### Principales hallazgos por apartado de la evaluación

#### Justificación de la creación y del diseño del programa

El primer reto del programa consiste en contar con una definición clara, única y homologada del problema público que busca atender. Actualmente, se identifican tres formulaciones distintas, las cuales, si bien cumplen con señalar una situación negativa, tienden a describir más una limitación en los impactos de la acción gubernamental que una condición estructural de carácter social. Esta ambigüedad debilita la base del diseño del programa y limita la identificación precisa de la población afectada, aspecto fundamental para garantizar intervenciones pertinentes y efectivas. La literatura especializada (CONEVAL, SHCP, metodologías de la MML) enfatiza que un problema público debe formularse como una condición negativa



observable en la realidad social, debidamente delimitada y atribuible a causas identificables.

De manera consistente, el segundo reto se vincula con el contenido del diagnóstico del programa. Aunque se cuenta con un documento de esta naturaleza, su énfasis está puesto en la trayectoria de la comunidad migrante y en su rol para canalizar remesas colectivas, sin profundizar en un análisis estructural de las causas y efectos del problema. Se reconoce la utilidad de esta información para contextualizar la relevancia social del grupo migrante; sin embargo, el diagnóstico carece de un sustento conceptual sólido y evidencia empírica robusta. No incluye marcos teóricos, referencias a literatura especializada ni estudios comparativos que expliquen por qué la intervención propuesta resulta adecuada frente a otras posibles alternativas. Tampoco se presentan evaluaciones nacionales o internacionales que documenten los efectos positivos de programas similares, lo que reduce la capacidad de fundamentar de manera científica la pertinencia de la intervención.

El tercer reto se relaciona con la identificación y cuantificación de la población potencial y objetivo. A pesar de contar con definiciones formales, no existe consistencia metodológica entre los distintos universos considerados, ni una vinculación clara con el problema público planteado. Se observan datos relacionados con el número de beneficiarios atendidos, pero sin un vínculo metodológico explícito con los conceptos de población potencial y objetivo. La ausencia de cuantificación precisa, referencias a fuentes oficiales y mecanismos de actualización periódica limita la confiabilidad de la información poblacional. En este sentido, a partir del diálogo sostenido con los responsables del programa, se sugiere reflexionar sobre el uso del concepto “área de enfoque” en lugar de población, dado que los apoyos tienen un impacto eminentemente comunitario, más que individual, lo cual podría dar mayor claridad a la lógica de intervención.

### **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**

El principal desafío restante del programa, inherente a su diseño, se localiza en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Aunque el análisis documental y las respuestas proporcionadas confirman la adhesión general a la metodología



establecida, resulta imperativo realizar ajustes específicos a la MIR con el fin de optimizar su solidez y funcionalidad como herramienta de gestión y seguimiento

La prioridad inmediata es la reformulación del problema público, lo cual generará ajustes obligatorios en los niveles de Propósito y Fin de la Matriz. Por otro lado, no se consideran necesarias modificaciones a los Componentes. Respecto al nivel de Actividades, solo se recomienda la adición de una tarea específica que complete y alinee, de manera efectiva, el ciclo de gestión descrito en las Reglas de Operación

Para el resto de los apartados, se identifican dos áreas de oportunidad. La primera se refiere a los medios de verificación, que actualmente carecen de precisión y no garantizan información suficiente para monitorear el comportamiento de los indicadores, debilitando así su valor como fuentes confiables de seguimiento. La segunda corresponde a los supuestos, los cuales no han sido formulados adecuadamente como situaciones externas al control del programa, pero necesarias para alcanzar los objetivos; este aspecto deberá fortalecerse para asegurar la lógica de la planeación.

Finalmente, se observa algunos indicadores no resultan pertinentes ni relevantes para medir el logro de los objetivos planteados, lo cual limita la capacidad de la MIR para reflejar avances reales del programa. Esto hace necesario replantear dichos indicadores, priorizando aquellos que capten de manera directa los resultados esperados y que sean consistentes con la cadena de valor del programa.

### **Principales fortalezas y buenas prácticas**

A pesar de las áreas de mejora identificadas en el diseño del programa, es importante reconocer las fortalezas y buenas prácticas que se han consolidado a lo largo de su operación. Estas constituyen activos valiosos que fortalecen su legitimidad social y su relevancia como instrumento de política pública.

### **Reglas de operación del programa**

En primer lugar, destaca la existencia de Reglas de Operación sólidas y consistentes con la normatividad vigente, que no solo cumplen con los lineamientos técnicos, sino que además presentan información clara y accesible para los



potenciales beneficiarios, al tiempo que facilitan la labor de evaluación. Esta transparencia normativa se complementa con el esfuerzo por mantener documentación organizada y accesible, incluyendo la MIR, los reportes presupuestales y los padrones de beneficiarios.

### **Presupuesto y rendición de cuentas**

Otro aspecto a destacar, se reconoce en la disponibilidad de información presupuestal y de ejercicio del gasto, con un nivel de desagregación que permite identificar recursos por capítulo y por tipo de apoyo. Este esfuerzo de transparencia sienta las bases para calcular indicadores de eficiencia, como el gasto unitario por beneficiario, y fortalece el principio de rendición de cuentas ante la ciudadanía.

Algunas buenas prácticas identificadas en la operación del programa se relacionan con el tema de fomentar la participación ciudadana. El programa promueve de manera explícita la participación ciudadana a través del Comité de Validación y Atención a Migrantes (COVAM), lo que asegura la inclusión de los clubes migrantes en la toma de decisiones vinculadas con la selección de proyectos. No obstante, la participación trasciende esta función, ya que los clubes migrantes, organizados en federaciones, también son convocados y escuchados en el proceso de elaboración de las Reglas de Operación (ROP). Este mecanismo refuerza la legitimidad del programa y fortalece la corresponsabilidad social en su implementación. En el mismo sentido, se observa una Estructura de gestión consolidada. La existencia de instancias colegiadas como el COVAM, junto con la coordinación interinstitucional entre municipios, Estado y clubes de migrantes, constituye una buena práctica de gobernanza colaborativa que favorece la coinversión de recursos y multiplica el alcance del programa.



## “Valoración Final del programa”

**Nombre del Programa:** PPEO-17S190 Zacatecas Productivo y Migrante, 2x1, y Remesas Productivas

**Modalidad:** S – Sujeto a Reglas de Operación

**Dependencia / Entidad:** Secretaría del Zacetecano Migrante (SEZAMI)

**Unidad Responsable:** Dirección de Proyectos de Inversión con Migrantes

**Tipo de Evaluación:** Evaluación de Diseño

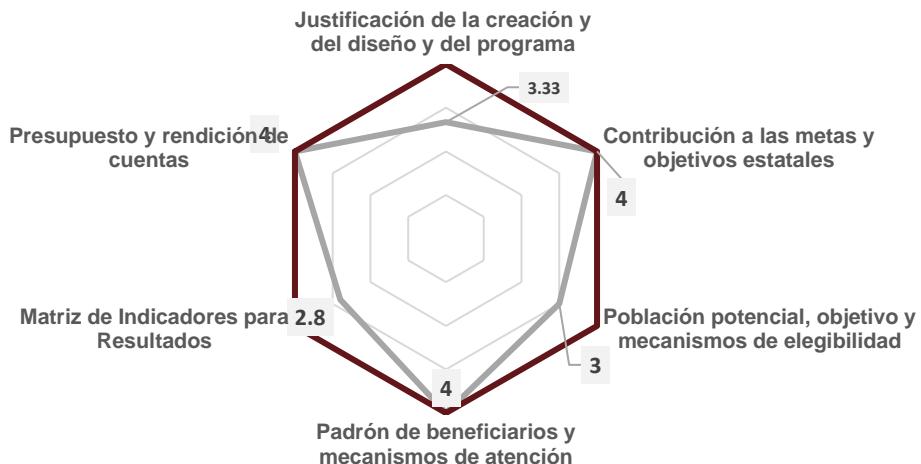
**Año de la Evaluación:** 2024

| Apartado   | Nivel | Justificación  |
|--|-------|--|
| Justificación de la creación y del diseño del programa     | 3.33  | El programa cuenta con un diagnóstico específico, en el que se encuentra la definición del problema público, así como la figura del árbol de problemas. Sin embargo, existen algunas deficiencias de redacción en el problema, y se exponen tres diferentes versiones del mismo concepto. De igual manera, las causas y efectos del árbol de problemas, no cubre los elementos metodológicos requeridos en sus redacciones. Aunado a lo anterior, el documento Diagnóstico requiere incorporar elementos teórico-metodológicos que le permitan justificar la intervención. |
| Contribución a la meta y objetivos estatales               | 4     | El propósito del programa se encuentra vinculado a los planes de desarrollo y programas sectoriales en el ámbito estatal. Asimismo, se encuentra alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2024.   |
| Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad | 3     | El programa identifica a sus poblaciones potencial y objetivo, sin embargo, no se presenta información cuantitativa para conocer sus dimensiones numéricas. También se observa que la estrategia de cobertura no cuenta con metas de cobertura específica para cada ejercicio fiscal. Los aspectos positivos de este apartado se vinculan con que el programa cuenta con mecanismos para identificar a su población objetivo, así como procedimientos para la selección de beneficiarios y el respectivo trámite para atender la solicitud de apoyo.                       |
| Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención           | 4     | El programa cuenta con un padrón de beneficiarios, y el mecanismo para su depuración y actualización. También cuenta con procedimientos para otorgar los bienes y servicios a los beneficiarios. Dentro de la información recolectada en el padrón de beneficiarios, el programa recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios.  |
| Matriz de Indicadores para Resultados                      | 2.8   | El actual diseño de la MIR a grandes rasgos cubre con los elementos metodológicos mínimos. La mayoría de los objetivos o resúmenes narrativos son claros, de igual manera, un importante número de indicadores cumplen con los criterios CREMA. Las principales áreas de oportunidad se vinculan con los medios de verificación, pues no contienen información suficiente para identificar donde se encuentran, en qué tipo de formato se presenta, y señalar cuáles de ellos  |



|   |      |   |
|---|------|---|
|   |      | son públicos. Otra área de oportunidad se encuentra en los supuestos, se observa que algunos no se elaboraron como situaciones ajenas al control del programa.  |
| <b>Presupuesto y rendición de cuentas</b>   | 4    | Una de las áreas más fortalecidas del programa se encuentra en la claridad que tiene en la identificación y cuantificación del recurso asignado al programa. Además, el programa cuenta con mecanismos para facilitar la transparencia y rendición de cuenta, sus ROP son públicas, se cuenta con información clara y suficiente para realizar solicitudes de acceso a la información y, por último, se observa que el programa promueve la participación ciudadana, principalmente a través de los clubes y asociaciones de migrantes en los comités del programa. |
| <b>Complementariedades y coincidencias con otros programas estatales, federales y/o acciones de desarrollo social</b> | NA   | En las ROP del programa se exponen algunos programas con los que el programa puede llegar a ser complementarios. Sin embargo, es importante que el programa nuevamente realice este análisis ya que existen otras intervenciones en el Estado con las que se puede complementar y/o coincidir.  |
| <b>Valoración final</b>   | 3.52 | <b>Derivado del análisis de los diversos apartados de los TdR y de la información proporcionada por los responsables del programa, se concluye que, aunque existen áreas de oportunidad relacionadas con aspectos metodológicos de los documentos, es preciso señalar que cuenta con información suficiente para dar forma al diseño de la intervención. Sobre todo, en sus ROP, las cuales exponen con mucha claridad la estructura y operación del programa.</b>  |

## Valoración del Programa





## Formato para la Difusión de los Resultados de la Evaluación (CONAC)

| <b>1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>   |   |
|--|---|
| <b>1.1 Nombre de la evaluación:</b> Evaluación de Diseño del programa presupuestario Zacatecas Productivo y Migrante, 2x1 y Remesas Productivas.   |   |
| <b>1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b> 14/07/2025   |   |
| <b>1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):</b> 28/11/2025  |   |
| <b>1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:</b>  |   |
| <b>Nombre:</b> Silvia Ivonne Delgado Molina  | <b>Unidad Administrativa:</b> Dirección de Proyectos de Inversión con Migrantes |
| <b>1.5 Objetivo general de la evaluación:</b> Evaluar el diseño del Programas con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.   |   |
| <b>1.6 Objetivos específicos de la evaluación:</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Analizar la justificación de la creación y diseño del programa;</li><li>• Identificar y analizar su vinculación con la planeación sectorial y nacional;</li><li>• Identificar a sus poblaciones y mecanismos de atención;</li><li>• Analizar el funcionamiento y operación del padrón de beneficiarios y la entrega de apoyos;</li><li>• Analizar la consistencia entre su diseño y la normatividad aplicable;</li><li>• Identificar el registro de operaciones presupuestales y rendición de cuentas, e</li><li>• Identificar posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas estatales.</li></ul> |   |
| <b>1.7 Metodología utilizada en la evaluación:</b>   |   |
| La evaluación de diseño se desarrolló mediante una metodología de enfoque mixto, que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una comprensión integral del programa. El componente cualitativo incluyó revisión documental y el dialogo con actores clave, con el fin de analizar la lógica de intervención, la pertinencia del diseño y la coherencia de sus componentes. Por su parte, el enfoque cuantitativo se basó en la información estadística y registros administrativos para verificar la consistencia interna de los datos, así como la correspondencia entre los objetivos, indicadores y resultados esperados del programa.    |   |
| <b>Instrumentos de recolección de información:</b>   |   |
| <b>Cuestionarios _ Entrevistas _ Formatos _ Otros X_ Especifique:</b> Sesiones de trabajo con los Responsables del Programa.   |   |
| <b>Descripción de las técnicas y modelos utilizados:</b>   |   |
| La presente evaluación se ejecutó primariamente bajo un modelo de Análisis de Gabinete (o investigación documental). Este enfoque, caracterizado por su  |   |



naturaleza de "escritorio", implicó un proceso riguroso de provisión, organización, sistematización y valoración de la información secundaria. Específicamente para la evaluación de diseño, la metodología se centró en la revisión exhaustiva de:

- Instrumentos Normativos Clave: Incluyendo las Reglas de Operación (ROP) y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
- Documentación Operativa y Financiera: Como registros administrativos, informes de ejercicio presupuestal, manuales de procedimientos, diagnósticos institucionales y evaluaciones externas previas.

### **Enfoque Cuantitativo y Herramientas Analíticas**

El componente cuantitativo se integró y sustentó completamente en esta investigación de gabinete. Se procedió a la recopilación, revisión y análisis de datos estadísticos procedentes de fuentes oficiales y secundarias de alta fiabilidad (tales como INEGI, CONEVAL, Banxico y SEZAMI).

La aplicación de estas técnicas cuantitativas permitió:

- Verificar la Consistencia: Analizar la coherencia entre las asignaciones presupuestarias y la focalización poblacional.
- Cuantificar Recursos: Medir los montos programados y los recursos ejercidos.
- Analizar la Cobertura: Determinar el alcance y la distribución territorial de la intervención.

Finalmente, se emplearon herramientas de análisis descriptivo para la interpretación de los datos. Esto facilitó el contraste de la información cuantitativa con los objetivos y metas del programa, un paso crucial para la identificación de fortalezas y áreas de oportunidad inherentes a su diseño.

## **2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN**

### **2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:**

#### **Justificación de la creación y del diseño del programa**

El programa presenta más de una definición del problema público. La existencia de múltiples formulaciones debilita la lógica de intervención y la base metodológica del diseño. Estas descripciones a menudo se enfocan en las limitaciones de la acción gubernamental, en lugar de delimitar una condición estructural de carácter social, lo cual es fundamental para una focalización precisa de la población afectada.

Si bien el documento diagnóstico contextualiza la relevancia de la comunidad migrante y sus remesas, su contenido presenta áreas de oportunidad. Se omite la inclusión de marcos teóricos, referencias a literatura especializada y estudios comparativos (nacionales o internacionales) que expliquen la causalidad y justifiquen la pertinencia de la intervención propuesta frente a otras alternativas.

Existe una inconsistencia metodológica en la definición y cuantificación de los universos de población potencial y objetivo, además de una desconexión causal explícita con el problema público declarado. Se sugiere formalizar el uso del concepto "área de enfoque" en sustitución de "población", dada la naturaleza eminentemente comunitaria del impacto de los apoyos, lo cual clarificaría el modelo de atención del programa.



## Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

El análisis revela que, si bien la MIR cumple de manera general con la metodología establecida, requiere ajustes puntuales para mejorar su solidez y funcionalidad. Estos se concentran en cuatro ejes de acción:

### 1. Coherencia Vertical (Fin, Propósito y Actividades)

La redefinición del problema público es el punto de partida, lo cual exige modificaciones consecuentes en los niveles de Propósito y Fin para asegurar la coherencia programática.

Componentes: No requieren modificaciones.

Actividades: Se requiere la integración de una acción adicional para asegurar el cierre completo del ciclo operativo delineado en las Reglas de Operación, fortaleciendo la lógica interna de la ejecución.

### 2. Fortalecimiento de Elementos Transversales

Se identifican dos áreas de mejora que deben ser fortalecidas para asegurar la fiabilidad y la lógica de la planeación:

Medios de Verificación: Deben ser redefinidos para aportar la precisión y la suficiencia informativa requerida para un monitoreo efectivo de los indicadores. Su actual ambigüedad debilita el valor de las fuentes de seguimiento.

Supuestos: Deben ser reformados para que reflejen situaciones externas al control del programa, pero necesarias para el logro de los objetivos. Su correcta formulación es vital para validar la lógica causal de la intervención.

### 3. Relevancia y Pertinencia de Indicadores

Se debe replantear un conjunto de indicadores que actualmente no son ni pertinentes ni relevantes para medir los objetivos propuestos, lo que limita la capacidad de la MIR para reflejar avances reales. Es imperativo priorizar aquellos indicadores que:

Capten de manera directa los resultados esperados.

Mantengan consistencia estricta con la cadena de valor del programa.

## 2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

### 2.2.1 Fortalezas:

1. Existe una referencia clara sobre el procedimiento para la actualización de las ROP y el documento Diagnóstico del Programa. Lo anterior se cumple observando las directrices del ciclo presupuestario, así como lo establecido en los Programas Anuales de Evaluación.

2. El propósito del programa tiene relación y se encuentra alineado con instrumentos de planeación estatal como el Programa Sectorial de Desarrollo Social, Programa Sectorial de Desarrollo Económico, el Plan Estatal de Desarrollo, así como a 6 Objetivos del Desarrollo Sostenible.

3. El programa cuenta con información clara y específica sobre los procedimientos para la selección de beneficiarios y/ o proyectos. También cuenta con procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo. Además de procedimientos para proporcionar los bienes y servicios a los



beneficiarios. La información de estos procesos es de acceso público, y es congruente con la normativa que rige el programa.

4. El programa cuenta con información específica en distintos documentos para conocer el detalle del presupuesto asignado, y el detalle de las partidas presupuestales en las que tiene asignados recursos.

5. El programa cuenta con mecanismos claros para garantizar la transparencia y rendición de cuentas. La información es pública, y considera los ámbitos presupuestales, operativos y de resultados del programa. También se observa información suficiente y clara para atender solicitudes de acceso a la información.

#### **2.2.2 Oportunidades:**

1. Con el fin de fortalecer la focalización del programa, resulta necesario considerar la integración de los criterios del índice de migración y de remesas tanto en la metodología para identificar las áreas de enfoque potencial y objetivo, como en los mecanismos de elegibilidad. De esta manera, sería posible priorizar las localidades con mayores necesidades con los proyectos apoyados por medio del programa.

2. Derivado de la información contenida en las ROP, así como el en Decreto para la elaboración, implementación y operación del Sistema Integral del Padrón de Beneficiarios del Gobierno de Zacatecas, se considera que existe información suficiente para que los responsables del programa desarrollen una propuesta específica para establecer el mecanismo interno para la actualización y depuración del Padrón de Beneficiario.

#### **2.2.3 Debilidades:**

1. El programa presenta tres distintas formulaciones del problema público que se busca resolver con su intervención.

2. Derivado de la falta de claridad en la definición del problema, se observa que en la elaboración del árbol de problemas persisten debilidades metodológicas. En la formulación de los efectos se observan ambigüedades, efectos y causas no están planteados como condiciones estructurales ni como consecuencias observables en la población. Además, se utiliza en diferentes enunciados el uso inadecuado de expresiones como “falta de” o acciones que aún no se han implementado, lo cual desvirtúa la lógica causal del problema y reduce la claridad del diagnóstico.

3. El documento Diagnóstico presenta debilidades metodológicas importantes, considerando la información que integra este documento, no se presenta evidencia científica derivada de marcos teóricos, o empíricos que impliquen una revisión de la literatura en el tema y expliquen/fundamenten porqué la intervención propuesta es pertinente, frente al problema público que se busca atender.

4. En la información revisada, se definen las poblaciones potencial y objetivo del programa presupuestario, sin embargo, esta requiere redefinirse en el contexto que opera el programa, así como incorporar información para su cuantificación numérica y metodología para dimensionarlas correctamente.

5. Considerando que el problema central presentaba áreas de oportunidad importantes, la modificación sustancial de la MIR se convierte en un proceso requerido. La necesidad de los cambios más relevantes se identifica a nivel de propósito y fin. Aunado a lo anterior, al analizar los diferentes niveles y apartados,



se identifican deficiencias metodológicas en la construcción de algunos indicadores, medios de verificación y supuestos.

#### **2.2.4 Amenazas:**

1. El ajuste o la imposición de medidas en los EE. UU. que limiten o graven el envío de remesas a México.

### **3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN**

#### **3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:**

La Evaluación de Diseño, realizada al Programa Presupuestario Zacatecas Productivo y Migrante bajo el marco del Sistema Estatal de Evaluación de Zacatecas (PAE 2025), tuvo como objetivo analizar la pertinencia y consistencia de su diseño estructural. El análisis se estructuró en siete apartados clave, incluyendo (1) justificación de la creación y diseño del programa, (2) contribución a metas y objetivos nacionales, (3) población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad, (4) padrón de beneficiarios y mecanismos de atención, (5) Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), (6) presupuesto y rendición de cuentas, y (7) complementariedades y coincidencias con otros programas estatales, federales y acciones de desarrollo social.

Las principales áreas que requieren atención se concentran en tres pilares que afectan la lógica de intervención del programa:

a) Definición del Problema Público: Se requiere una homologación y clarificación de la condición estructural que el programa busca atender para asegurar una base conceptual sólida.

b) Población Potencial y Objetivo: Existe una debilidad metodológica en la identificación y cuantificación de los universos poblacionales, lo que compromete la precisión de la focalización.

c) Consistencia de la MIR: La Matriz de Indicadores para Resultados necesita ajustes puntuales para mejorar su coherencia con el enfoque de Marco Lógico y reflejar fielmente los avances.

#### **Fortalezas del Programa (Buenas Prácticas)**

El programa presenta atributos significativos que refuerzan su legitimidad y efectividad en la gestión pública:

a) Marco Normativo y Transparencia: Cuenta con Reglas de Operación claras, consistentes con la normativa vigente y respaldadas por una adecuada organización documental que facilita la rendición de cuentas.

b) Información Presupuestal: Sobresale la disponibilidad de información presupuestal desagregada, lo que permite una trazabilidad efectiva de los recursos ejercidos.

c) Gobernanza Colaborativa: La operación destaca por una buena práctica de participación ciudadana a través del Comité de Validación y Atención a Migrantes (COVAM). Esta coordinación interinstitucional (municipios, Estado y federaciones migrantes) fortalece la coinversión y amplía el impacto social de las acciones.

#### **3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:**

1. Redefinir el problema público del programa, exponiendo con claridad quien es la población afectada, la ubicación territorial para contextualizar la problemática, la identificación de una condición social negativa que existe con independencia de la acción del programa.



|   |
|---|
| 2. Unificar los diferentes documentos del programa en torno a una sola definición del problema público, eliminando inconsistencias y asegurando congruencia entre lo establecido en el diagnóstico y ROP.   |
| 3. Reestructurar el árbol de problemas tomando en consideración la probable redefinición del problema central.  |
| 4. Redefinir los conceptos tradicionales de población potencial y objetivo y considerar el uso de “áreas de enfoque” para la identificación y cuantificación de la intervención que realiza el programa.  |
| 5. Fortalecer el documento de Diagnóstico mediante la incorporación de un marco teórico y una revisión de literatura especializada que sustente metodológicamente el problema público identificado.   |
| 6. Incorporar en el documento diagnóstico el análisis de los índices de migración y de remesas a nivel estatal y municipal, con el propósito de generar un mapa de comportamiento del fenómeno migratorio que sirva como referencia para la actualización de la metodología de planeación y focalización del programa.  |
| 7. Desarrollar una propuesta del mecanismo interno para la actualización y depuración del Padrón de Beneficiario.   |
| 8. Reestructurar los niveles de Fin y Propósito, y valorar en consecuencia los posibles ajustes requeridos para las Actividades.  |
| 9. Realizar la exposición de la metodología para el cálculo del gasto unitario.   |
| 10. Fortalecer los mecanismos de planeación financiera y sostenibilidad del programa: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Establecer convenios de colaboración multianuales que den mayor certidumbre a la aportación de cada actor y reduzcan la vulnerabilidad a cambios políticos o económicos, y/o</li> <li>b. Diversificar fuentes de financiamiento complementario, incorporando esquemas de coinversión con la iniciativa privada, organismos internacionales o fondos federales, para no depender exclusivamente de las aportaciones de migrantes y gobiernos locales.</li> </ul> |
| 11. Actualizar el Manual de Procedimientos del Programa.  |
| <b>4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA</b>  |
| <b>4.1 Nombre del coordinador(a) de la evaluación:</b> M.E. Sheila Prisila Morales Velasco  |
| <b>4.2 Cargo:</b> Coordinador de la Evaluación  |
| <b>4.3 Institución a la que pertenece:</b> REDSOLUT S.A.S.  |
| <b>4.4 Principales colaboradores(as):</b> Dr. Alejandro Castillo Esparza, Dra. Ariadna Crisantema Hernández, L.E. Omar Alejandro Pecina Escobedo  |
| <b>4.5 Correo electrónico del coordinador(a) de la evaluación:</b><br><a href="mailto:redsolut.sas@gmail.com">redsolut.sas@gmail.com</a> , <a href="mailto:sp.moralesvelasco@gmail.com">sp.moralesvelasco@gmail.com</a>   |
| <b>4.6 Teléfono (con clave lada):</b> 4813911649, 4921228958  |
| <b>5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)</b>  |
| <b>5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s):</b> Zacatecas Productivo y Migrante, 2 x1, y Remesas Productivas   |
| <b>5.2 Siglas:</b> PPE0-17S190  |



**5.2 Siglas: PPE0-17S190**

**5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s):** Secretaría del Zacatecano Migrante (SEZAMI)

**5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):**

Poder Ejecutivo  Poder Legislativo  Poder Judicial  Ente Autónomo

**5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):**

Federal  Estatal  Local

**5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los)**

**5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):** Secretaría del Zacatecano Migrante

**5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):**

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Nombre:</b> Lic. Iván Reyes Millan | <b>Unidad administrativa:</b> Secretaría del Zacatecano Migrante |
|---------------------------------------|--|

**6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN**

**6.1 Tipo de contratación:**

**6.1.1 Adjudicación Directa**

**6.1.2 Invitación a tres**

**6.1.3 Licitación Pública Nacional**

**6.1.4 Licitación Pública Internacional**

**6.1.5 Otro: (Señalar)**

**6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:**

**Coordinación Administrativa de la Secretaría del Zacatecano Migrante**

**6.3 Costo total de la evaluación:** \$97,440.00 (Noventa y siete mil cuatrocientos cuarenta pesos 00/M.N.)

**6.4 Fuente de Financiamiento:** Estatal

**7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN**

**7.1 Difusión en Internet de la evaluación:**  
<https://sievalua.zacatecas.gob.mx/sievalua>

**7.2 Difusión en Internet del formato:**

<https://sievalua.zacatecas.gob.mx/sievalua>

**Responsable de la información**

Lic. Ivonne Delgado Molina  
Directora de Proyectos de Inversión con Migrantes

**Vo. Bo.**

Lic. Iván Reyes Millan  
Secretario del Zacatecano Migrante

**Autorizó**

Lic. Iván Reyes Millan  
Secretario del Zacatecano Migrante



## Bibliografía

CONEVAL. (2013). *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. México.

CONEVAL. (2019). *Guía para la Vinculación de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) con las Reglas de Operación (ROP)*. México.

CONEVAL. (SF). *Glosario*. Recuperado de: [https://www.coneval.org.mx/quienessomos/Paginas/Glosario\\_CONEVAL.aspx](https://www.coneval.org.mx/quienessomos/Paginas/Glosario_CONEVAL.aspx), CONEVAL, México.

Congreso de la Unión. (2025). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: Diario Oficial de la Federación.

Congreso de la Unión. (2025). *Ley General de Desarrollo Social*. Diario Oficial de la Federación el 16 de julio de 2025. México.

Congreso del Estado de Zacatecas. (2011). *Ley para la Atención de los Zácatecanos Migrantes y sus Familias*. Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas.

Congreso del Estado de Zacatecas. (2018). *Ley de Austeridad, Disciplina y Responsabilidad Financiera del Estado de Zacatecas y sus Municipios*. Periódico Oficial, Órgano del Gobierno del Estado de Zacatecas, 105(42), 65-151.

Congreso del Estado de Zacatecas. (2018). *Ley de Planeación para el Estado de Zacatecas*. Periódico Oficial, Órgano del Gobierno del Estado de Zacatecas, CXXVI(36)

Congreso del Estado de Zacatecas. (2023). *Decreto No. 512.- Presupuesto de Egresos del Estado de Zacatecas para el Ejercicio Fiscal 2024*. Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas.

Congreso del Estado de Zacatecas. (2023). *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Zacatecas*. Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas.

Congreso del Estado de Zacatecas. (2025). *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Zacatecas*. Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas.

Coordinación Estatal de Planeación de Zacatecas. (2025). *Sistema de Información Económica y Municipal (SIEM)*. Zacatecas. Zacatecas.

Gobierno del Estado de Zacatecas. (2015). *Decreto Gubernativo que establece las bases para la elaboración, implementación y operación del Sistema Integral*



del Padrón de Beneficiarios del Gobierno del Estado de Zacatecas.  
Zacatecas: Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas.

Gobierno del Estado de Zacatecas. (2022). *Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027*.

Gobierno del Estado de Zacatecas, Zacatecas, México. Obtenido de  
[https://see.zacatecas.gob.mx/assets/doc/ped/PED\\_2022-2027.pdf](https://see.zacatecas.gob.mx/assets/doc/ped/PED_2022-2027.pdf)

Gobierno del Estado de Zacatecas. (2025). *Portal de Obras para el Bienestar y Progreso*. Recuperado de: <https://obras.zacatecas.gob.mx/>, Zacatecas.

Gobierno del Estado de Zacatecas, Secretaría del Zácatecano Migrante. (2024). *Reglas de Operación del Programa Zacatecas Productivo y Migrante, 2 x 1 y Remesas Productivas para el Ejercicio Fiscal 2024*. Secretaría del Zácatecano Migrante, Zacatecas, México.

Gobierno del Estado de Zacatecas, Secretaría de Desarrollo Social. (2022). *Programa Sectorial de Desarrollo Social 2022-2027*. Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de Zacatecas, Zacatecas, México. Obtenido de <https://see.zacatecas.gob.mx/assets/doc/leyes-y-reglamentos/Programa-Sectorial-de-Desarrollo-Social.pdf>

Gobierno del Estado de Zacatecas, Secretaría de Economía. (2022). *Programa Sectorial de Desarrollo Económico 2022-2027*. Secretaría de Economía del Gobierno de Zacatecas, Zacatecas, México. Obtenido de <https://see.zacatecas.gob.mx/assets/doc/leyes-y-reglamentos/Programa-Sectorial-de-Desarrollo-Econ%C3%B3mico.pdf>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Organización de las Naciones Unidas. Obtenido de <https://sdgs.un.org/2030agenda>

SEZAMI. (2024). 2. *Diagnóstico Zacatecas Productivo y Migrante*. Documento interno, Secretaría del Zácatecano Migrante, Zacatecas. Obtenido de N/A.

SEZAMI. (2024). *Lista de las Obras reportadas como concluidas*. Recuperado de <https://programa2x1.zacatecas.gob.mx/obras/2024>, Zacatecas.

SEZAMI. (2024). *Matriz de Indicadores para Resultados*. Documento Interno, Secretaría del Zácatecano Migrante, Zacatecas.

SEZAMI. (2024). *Padrón de beneficiarios\_colectivos 2x1 2024*. Documento Interno, Zacatecas.

SEZAMI. (2024). *Reporte ejercicio presupuestal*. Documento Interno, Zacatecas.



## Anexos

### Anexo 1. Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo

La presente metodología tiene como finalidad establecer los lineamientos técnicos para la cuantificación del área de enfoque potencial y área de enfoque objetivo del Programa Zacatecas Productivo y Migrante, en el marco de su evaluación de diseño. Este procedimiento permite garantizar consistencia, transparencia y comparabilidad en la estimación de beneficiarios, conforme a lo estipulado en las Reglas de Operación 2024 y el Diagnóstico 2023. Bajo este enfoque:

- Áreas de enfoque potencial:** Conformadas por los municipios o localidades con alto o muy alto índice de migración y con elevados niveles de marginación, identificados mediante el Índice de Intensidad Migratoria. Estas áreas representarían un universo de localidades con mayor potencial de impacto, sin limitarse a la cuantificación de individuos o hogares.
- Áreas de enfoque objetivo:** Subconjunto de las áreas de enfoque potencial seleccionadas para cada ciclo presupuestal, considerando la demanda efectiva de proyectos, capacidad institucional y disponibilidad de recursos. Esto permitiría focalizar los esfuerzos en localidades que cumplen con los criterios de prioridad, manteniendo flexibilidad para adaptarse a la dinámica de cada ciclo de implementación.

## Fuentes de información

La cuantificación de ambas poblaciones se sustenta en fuentes estadísticas y administrativas:

- INEGI: Censos y encuestas sociodemográficas y económicas (población, hogares, viviendas).
- CONAPO: Índice de marginación y tipología de intensidad migratoria municipal y estatal.
- Banco de México: Estadísticas de remesas internacionales.



- SEZAMI: Registro oficial de clubes migrantes y plataforma SIG 2x1.
- Padrones administrativos estatales y municipales: Registros de beneficiarios y proyectos apoyados.

### **Procedimiento metodológico:**

#### a) Identificación de la población potencial:

- Seleccionar las localidades del estado de Zacatecas con:
  - Grado de marginación muy alto, alto o medio (CONAPO).
  - Intensidad migratoria muy alta, alta o media (CONAPO).
- Identificar dentro de estas localidades la población total de hogares y personas (INEGI).
- Incorporar como criterio adicional las remesas recibidas en dichos municipios (Banco de México, estimaciones estatales).

Unidad de medida: localidades con población migrante.

#### b) Identificación del área de enfoque objetivo

- Del área de enfoque potencial, seleccionar aquellas localidades y clubes migrantes que:
  - Presenten proyectos registrados en el Sistema Integral de Gestión (SIG 2x1).
  - Cuenten con club migrante con registro vigente en SEZAMI.
  - Cumplan con requisitos normativos (expediente técnico completo, priorización de marginación).
  - Ajustar la población seleccionada con base en el presupuesto autorizado anual, que determina la capacidad de atención.

#### c) Cuantificar los beneficiarios esperados a partir de:

- Número de proyectos aprobados.
- Población beneficiaria estimada en cada expediente técnico (hogares, personas, comunidades).



## Revisión y actualización

La cuantificación del área de enfoque potencial y área de enfoque objetivo debe revisarse y actualizarse anualmente, en concordancia con las Reglas de Operación vigentes. En caso de actualización de fuentes estadísticas (ej. Censo de Población y Vivienda o nuevas estimaciones de CONAPO), la metodología deberá ajustarse para mantener coherencia con los insumos más recientes.

Esta metodología asegura que la definición y cuantificación de las áreas de enfoque sean homogéneas, transparentes y consistentes con el diseño y diagnóstico del programa. Asimismo, permite mejorar la planeación de la cobertura anual y establecer un marco para el seguimiento y evaluación de resultados.



## **Anexo 2. Procedimiento para la actualización de la base de datos de beneficiarios**

El presente anexo establece los lineamientos técnicos y administrativos para la actualización periódica de la base de datos de beneficiarios del Programa Zacatecas Productivo y Migrante, garantizando confiabilidad, trazabilidad y transparencia.

### **Captura de información**

- Registro en SIG 2x1 por clubes y organizaciones migrantes.
- Validación municipal de beneficiarios asociados a proyectos.
- Integración en el Padrón de Beneficiarios por SEZAMI.

### **Validación de información**

- Verificación documental de beneficiarios (CURP, domicilio, actas).
- Cruce con padrones estatales y municipales para evitar duplicidades.
- Supervisión de campo con visitas aleatorias.

### **Sistematización**

- Incorporación de registros validados al padrón único.
- Actualización semestral del padrón en la plataforma institucional.
- Respaldo digital y físico de la información.

### **Difusión y transparencia**

- Publicación anual de informe agregado de beneficiarios.
- Acceso controlado y protección de datos personales.

Este procedimiento asegura que la base de datos de beneficiarios sea integral, confiable y actualizada, facilitando la rendición de cuentas, el seguimiento de apoyos y la mejora continua del programa.



### Anexo 3 Matriz de Indicadores para Resultados validada por COEPLA

| Nivel      | Objetivo / Resumen narrativo  | Nombre del indicador   | Medios de verificación   | Supuestos  |
|------------|---|--|--|--|
| Fin        | Contribuir al desarrollo comunitario de las localidades de origen de los migrantes zacatecanos promoviendo el desarrollo de proyectos de infraestructura social, comunitaria, servicios comunitarios y educativos, cofinanciados por dos órdenes de gobierno y los migrantes organizados. | Porcentaje de obras y acciones ejecutadas en localidades con población migrante        | Registros Administrativos de la Secretaría del Zacatecano Migrante | Se coadyuva al fortalecimiento de los programas y mecanismo de cooperación con los municipios seleccionados para promover su desarrollo económico y social |
| Propósito  | Los municipios seleccionados por los migrantes son modernizados al ejecutar programas enfocados bienestar desarrollo.   | Porcentaje en el número de localidades atendidas para la ejecución de obras y acciones | Registros Administrativos de la Secretaría del Zacatecano Migrante | Se enfocan los programas a los municipios con mayor necesidad de desarrollo asegurando el adecuado ejercicio de los recursos                               |
| Componente | C1 Proyectos aprobados a través del 2x1   | Porcentaje de proyectos de infraestructura comunitaria, social y educativa             | Registros Administrativos de la Secretaría del Zacatecano Migrante | Los programas contribuirán con el Municipio al desarrollo y bienestar social de la comunidad zacatecana  |



|                   |   |  |  |  |
|-------------------|---|--|--|--|
| <b>Actividad</b>  | C1 A1 Registro y análisis de solicitudes de proyectos de infraestructura comunitaria, social y educativa 2x1 para migrantes | Porcentaje de proyectos registrados analizados                               | Registros Administrativos de la Secretaría del Zacatecano Migrante | La situación y apoyo de la comunidad migrante aún prevalece para apoyar a sus comunidades de origen                |
| <b>Actividad</b>  | C1 A2 Reuniones de COVAM para autorización de proyectos 2x1 para migrantes  | Porcentaje de reuniones COVAM llevadas a cabo                                | Registros Administrativos de la Secretaría del Zacatecano Migrante | Reuniones llevadas a cabo con todos los integrantes del COVAM  |
| <b>Actividad</b>  | C1 A3 Gestión y seguimiento de proyectos autorizados  | Porcentaje de proyectos autorizados  | Registros Administrativos de la Secretaría del Zacatecano Migrante | La situación y apoyo de la comunidad migrante aún prevalece para apoyar a sus comunidades de origen                |
| <b>Actividad</b>  | C1 A4 Registro y actualización del SIPAB  | Porcentaje de registros de beneficiarios de los apoyos, trámites y servicios | Registros Administrativos de la Secretaría del Zacatecano Migrante | Base de datos con información correcta y actualizada   |
| <b>Componente</b> | C2 Apoyos a proyectos otorgados mediante remesas productivas  | Porcentaje de apoyos otorgados   | Registros Administrativos de la Secretaría del Zacatecano Migrante | Se entregan apoyos a la comunidad zacatecana migrante mediante esquema de remesas productivas                      |
| <b>Actividad</b>  | A1 Registro y análisis de solicitudes   | Porcentaje de registro análisis de solicitudes                               | Registros Administrativos de la Secretaría del Zacatecano Migrante | Registro de solicitudes recibidas por la comunidad zacatecana migrante mediante el esquema de remesas productivas. |
| <b>Actividad</b>  | C2 A2 Sesión del comité transversal para selección de proyectos   | Porcentaje entrega de apoyos mediante esquema de remesas productivas         | Registros Administrativos de la Secretaría del Zacatecano Migrante | Apoyos otorgados mediante esquema de remesas productivas   |



|                  |   |    |   |  |   |
|------------------|---|----|---|--|---|
| <b>Actividad</b> | C2<br>Vinculación y<br>coordinación de<br>proyectos | A3 | Porcentaje de<br>capacitaciones<br>y<br>certificaciones<br>otorgadas                        | Registros<br>Administrativos<br>de la Secretaría<br>del Zacatecano<br>Migrante | Capacitaciones<br>y<br>certificaciones<br>en<br>beneficio de la<br>comunidad zacatecana<br>migrante |
| <b>Actividad</b> | C2<br>Seguimiento de<br>proyectos<br>validados      | A4 | Porcentaje de<br>registros de<br>beneficiarios<br>de los apoyos,<br>trámites y<br>servicios | Registros<br>Administrativos<br>de la Secretaría<br>del Zacatecano<br>Migrante | Base de datos con<br>información correcta y<br>actualizada  |



## Anexo 4 “Indicadores”

**Nombre del Programa:** PPEO-17S190 Zacatecas Productivo y Migrante, 2x1, y Remesas Productivas

**Modalidad:** S – Sujeto a Reglas de Operación

**Dependencia / Entidad:** Secretaría del Zacetecano Migrante (SEZAMI)

**Unidad Responsable:** Dirección de Proyectos de Inversión con Migrantes

**Tipo de Evaluación:** Evaluación de Diseño

**Año de la Evaluación:** 2025

| Nivel de objetivo | Nombre del indicador   | Método de cálculo  | Claro | Relevante | Económico | Monitoreable | Adecuado | Definición  | Unidad de medida | Frecuencia de medición | Línea base | Metas | Comportamiento del indicador |
|-------------------|--|--|-------|-----------|-----------|--------------|----------|---|------------------|------------------------|------------|-------|------------------------------|
| Fin               | Porcentaje de obras y acciones ejecutadas en localidades con población migrante        | (Total de obras y acciones realizadas en localidades con población migrante / Total de obras y acciones programadas en localidades con población migrante) * 100 | Si    | Si        | Si        | Si           | No       | Mide el porcentaje de obras y acciones ejecutadas en localidades con población migrante             | Porcentaje       | Anual                  | 90         | 98    | Ascendente                   |
| Propósito         | Porcentaje en el número de localidades atendidas para la ejecución de obras y acciones | (Total de localidades que son beneficiarias con un proyecto del programa / Número de localidades programadas beneficiadas con un proyecto del programa) * 100    | Si    | Si        | Si        | Si           | No       | Mide el porcentaje de localidades electas por los migrantes para la realización de obras y acciones | Porcentaje       | Anual                  | 90         | 98    | Ascendente                   |



|               |  |  |    |    |    |    |    |  |            |            |    |    |            |
|---------------|--|--|----|----|----|----|----|--|------------|------------|----|----|------------|
| Componente 1  | Porcentaje de proyectos de infraestructura comunitaria, social y educativa | (Número de obras, acciones y apoyos otorgados / Número de obras acciones y apoyos programados) * 100   | No | No | Si | Si | No | Mide el porcentaje de proyectos de infraestructura comunitaria, social y educativa ejecutadas en poblaciones migrantes | Porcentaje | Trimestral | 90 | 98 | Ascendente |
| Actividad 1.1 | Porcentaje de proyectos registrados y analizados                           | (Número de solicitudes de proyectos de obra y acciones realizadas / Número de solicitudes de proyectos de obra y acciones programadas) * 100 | Si | Si | Si | Si | Si | Mide el porcentaje de proyectos de obras y acciones con documentación completa   | Porcentaje | Trimestral | 90 | 98 | Ascendente |
| Actividad 1.2 | Reuniones de COVAM para autorización de proyectos 2x1 para migrantes       | (Total de reuniones de COVAM realizadas / Total de reuniones de COVAM programadas) * 100   | Si | Si | Si | Si | Si | Mide el porcentaje de reuniones llevadas a cabo  | Porcentaje | Trimestral | 98 | 98 | Constante  |
| Actividad 1.3 | Gestión y seguimiento de proyectos autorizados                             | (Número de proyectos autorizados / Número de proyectos programados) * 100  | Si | Si | Si | Si | Si | Mide el porcentaje de proyectos de obra y acciones que han sido autorizados  | Porcentaje | Trimestral | 90 | 98 | Ascendente |
| Actividad 1.4 | Registro y actualización del SIPAB   | (Registros y actualización de datos realizados / Registros y actualización de datos  | No | Si | Si | Si | No | Mide el porcentaje de los registros realizados en Secretaría   | Porcentaje | Trimestral | 0  | 90 | Ascendente |



|               |  |   |    |    |    |    |    |   |            |            |   |    |            |
|---------------|--|---|----|----|----|----|----|---|------------|------------|---|----|------------|
|               |  | programados) * 100  |    |    |    |    |    |   |            |            |   |    |            |
| Componente 2  | Apoyos a proyectos otorgados mediante remesas productivas                | (Total de apoyos de proyectos productivos entregados / Total de apoyos de proyectos productivos programados) * 100              | Si | Si | Si | Si | Si | Mide el porcentaje de los apoyos otorgados a través de proyectos productivos mediante remesas.                                  | Porcentaje | Trimestral | 0 | 90 | Ascendente |
| Actividad 2.1 | Registro y análisis de solicitudes                                       | (Total de solicitudes para proyectos productivos recibidas / Total de solicitudes para proyectos productivos programadas) * 100 | Si | Si | Si | Si | Si | Mide el porcentaje de los registros y el análisis de las solicitudes presentadas por la comunidad zacatecana migrante.          | Porcentaje | Trimestral | 0 | 90 | Ascendente |
| Actividad 2.2 | Porcentaje de entrega de apoyos mediante esquema de remesas productivas. | (Total de apoyos para proyectos productivos entregados / Total de apoyos para proyectos productivos programados) * 100          | No | No | No | No | No | Mide el porcentaje de los apoyos otorgados a la comunidad zacatecana migrante mediante el esquema de remesas productivas        | Porcentaje | Trimestral | 0 | 90 | Ascendente |
| Actividad 2.3 | Vinculación y coordinación de proyectos                                  | (Total de capacitaciones y certificaciones realizadas / Total de capacitaciones y certificaciones programadas) * 100            | No | No | No | No | No | Mide el porcentaje de capacitaciones y certificaciones otorgada mediante la vinculación y coordinación de los entes autorizados | Porcentaje | Trimestral | 0 | 98 | Ascendente |



|               |   |  |    |    |    |    |    |   |            |            |   |    |            |
|---------------|---|--|----|----|----|----|----|---|------------|------------|---|----|------------|
| Actividad 2.4 | Porcentaje de registros de beneficiarios de los apoyos, trámites y servicios. | (Registros y actualización de datos realizados / Registros y actualización de datos programados) * 100 | No | No | No | No | No | Mide el porcentaje de los registros de los beneficiarios del programa | Porcentaje | Trimestral | 0 | 98 | Ascendente |
|---------------|---|--|----|----|----|----|----|---|------------|------------|---|----|------------|



## Anexo 5 “Metas del programa”

**Nombre del Programa:** PPEO-17S190 Zacatecas Productivo y Migrante, 2x1, y Remesas Productivas

**Modalidad:** S – Sujeto a Reglas de Operación

**Dependencia / Entidad:** Secretaría del Zacetecano Migrante (SEZAMI)

**Unidad Responsable:** Dirección de Proyectos de Inversión con Migrantes

**Tipo de Evaluación:** Evaluación de Diseño

**Año de la Evaluación:** 2025

| Nivel de objetivo | Nombre del indicador  | Meta | Unidad de medida | Justificación   | Orientada a impulsar el desempeño | Justificación  | Factible | Justificación  | Propuesta de mejora de la meta   |
|-------------------|---|------|------------------|---|-----------------------------------|--|----------|--|--|
| Fin               | Porcentaje de obras y acciones ejecutadas en localidades con población migrante | 98   | Porcentaje       | En la MIR se expone que la unidad de medida es Porcentaje | Sí                                | El indicador cuenta con una Meta cuantitativa acompañada de su línea base. La meta se fija ligeramente por encima de la línea base, lo que refleja un incremento orientando a impulsar el desempeño del programa | No       | No se cuenta con evidencia suficiente para afirmar que las metas sean plenamente alcanzables en función de los plazos, recursos humanos y financieros disponibles. | Establecer metas diferenciadas para cada nivel de objetivos de la MIR (Frente a la necesidad de modificar el indicador de este nivel). A nivel de Fin considerar un umbral de 3 a 5 años. Asimismo, establecer rangos entre 90% y 110% de cumplimiento. Establecer la referencia de los recursos disponibles y el esfuerzo interinstitucional para su logro. |
|                   |   |      |                  |   |                                   | El indicador cuenta con una  |          |  | Establecer metas diferenciadas para cada nivel de  |



|               |  |    |            |   |    |  |    |  |   |
|---------------|--|----|------------|---|----|--|----|--|---|
| Propósito     | Porcentaje en el número de localidades atendidas para la ejecución de obras y acciones | 98 | Porcentaje | En la MIR se expone que la unidad de medida es Porcentaje | Si | Meta cuantitativa acompañada de su línea base. La meta se fija ligeramente por encima de la línea base, lo que refleja un incremento orientando a impulsar el desempeño del programa.                            | No | No se cuenta con evidencia suficiente para afirmar que las metas sean plenamente alcanzables en función de los plazos, recursos humanos y financieros disponibles. | objetivos de la MIR. A nivel de propósito 1 año. Asimismo, establecer rangos entre 90% y 110% de cumplimiento. Señalar la referencia de los recursos disponibles y el esfuerzo interinstitucional para su logro.  |
| Componente 1  | Porcentaje de proyectos de infraestructura comunitaria, social y educativa             | 98 | Porcentaje | En la MIR se expone que la unidad de medida es Porcentaje | Si | El indicador cuenta con una Meta cuantitativa acompañada de su línea base. La meta se fija ligeramente por encima de la línea base, lo que refleja un incremento orientando a impulsar el desempeño del programa | No | No se cuenta con evidencia suficiente para afirmar que las metas sean plenamente alcanzables en función de los plazos, recursos humanos y financieros disponibles. | Establecer metas diferenciadas para cada nivel de objetivos de la MIR. A nivel de propósito 1 año. Asimismo, establecer rangos entre 90% y 110% de cumplimiento. Señalar la referencia de los recursos disponibles y el esfuerzo interinstitucional y de la sociedad civil organizada para su logro.            |
| Actividad 1.1 | Porcentaje de proyectos registrados y analizados                                       | 98 | Porcentaje | En la MIR se expone que la unidad de medida es Porcentaje | Si | El indicador cuenta con una Meta cuantitativa acompañada de su línea base. La meta se fija ligeramente por encima de la línea base, lo que refleja un incremento orientando a impulsar el desempeño del programa | No | No se cuenta con evidencia suficiente para afirmar que las metas sean plenamente alcanzables en función de los plazos, recursos humanos y financieros disponibles. | Establecer metas diferenciadas para cada nivel de objetivos de la MIR. A nivel de componentes con un plazo semestral para su monitoreo. Asimismo, establecer rangos entre 90% y 110% de cumplimiento. Señalar la referencia de los recursos disponibles y el esfuerzo interinstitucional y de la sociedad civil |



|               |  |    |            |   |    |   |    |  |  |
|---------------|--|----|------------|---|----|---|----|--|--|
|               |  |    |            |   |    |   |    |  | organizada para su logro.  |
| Actividad 1.2 | Reuniones de COVAM para autorización de proyectos 2x1 para migrantes | 98 | Porcentaje | En la MIR se expone que la unidad de medida es Porcentaje | Si | El indicador cuenta con una Meta cuantitativas acompañadas de su línea base. La meta y la línea presentan los mismos valores, lo que refleja una exigencia de cumplimiento puntual para valorar el desempeño del programa | No | No se cuenta con evidencia suficiente para afirmar que las metas sean plenamente alcanzables en función de los plazos, recursos humanos y financieros disponibles. | Establecer metas diferenciadas para cada nivel de objetivos de la MIR. A nivel de las Actividades con trayectorias trimestrales. Asimismo, establecer rangos entre 90% y 110% de cumplimiento. Señalar la referencia de los recursos disponibles y el esfuerzo interinstitucional y de la sociedad civil organizada para su logro. |
| Actividad 1.3 | Gestión y seguimiento de proyectos autorizados                       | 98 | Porcentaje | En la MIR se expone que la unidad de medida es Porcentaje | Si | El indicador cuenta con una Meta cuantitativa acompañada de su línea base. La meta se fija ligeramente por encima de la línea base, lo que refleja un incremento orientando a impulsar el desempeño del programa          | No | No se cuenta con evidencia suficiente para afirmar que las metas sean plenamente alcanzables en función de los plazos, recursos humanos y financieros disponibles. | Establecer metas diferenciadas para cada nivel de objetivos de la MIR. A nivel de las Actividades con trayectorias trimestrales. Asimismo, establecer rangos entre 90% y 110% de cumplimiento. Señalar la referencia de los recursos disponibles y el esfuerzo interinstitucional y de la sociedad civil organizada para su logro. |
|               |  |    |            |   |    | El indicador cuenta con una Meta  |    |  | Establecer metas diferenciadas para cada nivel de objetivos de la MIR. A   |



|               |   |    |            |   |    |   |    |  |  |
|---------------|---|----|------------|---|----|---|----|--|--|
| Actividad 1.4 | Registro y actualización del SIPAB                        | 90 | Porcentaje | En la MIR se expone que la unidad de medida es Porcentaje | No | cuantitativa sin información para conocer su línea base. Frente a la ausencia de un valor para la línea base, se corre el riesgo de fijar metas de cumplimiento administrativo, por lo tanto, generar laxitud.                                  | No | No se cuenta con evidencia suficiente para afirmar que las metas sean plenamente alcanzables en función de los plazos, recursos humanos y financieros disponibles. | nivel de las Actividades con trayectorias trimestrales. Asimismo, establecer rangos entre 90% y 110% de cumplimiento. Señalar la referencia de los recursos disponibles y el esfuerzo interinstitucional y de la sociedad civil organizada para su logro.  |
| Componente 2  | Apoyos a proyectos otorgados mediante remesas productivas | 90 | Porcentaje | En la MIR se expone que la unidad de medida es Porcentaje | No | El indicador cuenta con una Meta cuantitativa sin información para conocer su línea base. Frente a la ausencia de un valor para la línea base, se corre el riesgo de fijar metas de cumplimiento administrativo, por lo tanto, generar laxitud. | No | No se cuenta con evidencia suficiente para afirmar que las metas sean plenamente alcanzables en función de los plazos, recursos humanos y financieros disponibles. | Establecer metas diferenciadas para cada nivel de objetivos de la MIR. A nivel de propósito 1 año. Asimismo, establecer rangos entre 90% y 110% de cumplimiento. Señalar la referencia de los recursos disponibles y el esfuerzo interinstitucional y de la sociedad civil organizada para su logro. |
| Actividad 2.1 | Registro y análisis de solicitudes                        | 90 | Porcentaje | En la MIR se expone que la unidad de medida es Porcentaje | No | El indicador cuenta con una Meta cuantitativa sin información para conocer su línea base. Frente a la ausencia de un valor para la línea base, se corre el riesgo   | No | No se cuenta con evidencia suficiente para afirmar que las metas sean plenamente alcanzables en función de los plazos, recursos                                    | Establecer metas diferenciadas para cada nivel de objetivos de la MIR. A nivel de las Actividades con trayectorias trimestrales. Asimismo, establecer rangos entre 90% y 110% de cumplimiento. Señalar la referencia   |



|               |  |    |            |   |    |   |    |  |  |
|---------------|--|----|------------|---|----|---|----|--|--|
|               |  |    |            |   |    | de fijar metas de cumplimiento administrativo, por lo tanto, generar laxitud.   |    | humanos y financieros disponibles.   | de los recursos disponibles y el esfuerzo interinstitucional y de la sociedad civil organizada para su logro.  |
| Actividad 2.2 | Porcentaje de entrega de apoyos mediante esquema de remesas productivas. | 90 | Porcentaje | En la MIR se expone que la unidad de medida es Porcentaje | No | El indicador cuenta con una Meta cuantitativa sin información para conocer su línea base. Frente a la ausencia de un valor para la línea base, se corre el riesgo de fijar metas de cumplimiento administrativo, por lo tanto, generar laxitud. | No | No se cuenta con evidencia suficiente para afirmar que las metas sean plenamente alcanzables en función de los plazos, recursos humanos y financieros disponibles. | Establecer metas diferenciadas para cada nivel de objetivos de la MIR. A nivel de las Actividades con trayectorias trimestrales. Asimismo, establecer rangos entre 90% y 110% de cumplimiento. Señalar la referencia de los recursos disponibles y el esfuerzo interinstitucional y de la sociedad civil organizada para su logro. |
| Actividad 2.3 | Vinculación coordinación proyectos y de                                  | 98 | Porcentaje | En la MIR se expone que la unidad de medida es Porcentaje | No | El indicador cuenta con una Meta cuantitativa sin información para conocer su línea base. Frente a la ausencia de un valor para la línea base, se corre el riesgo de fijar metas de cumplimiento administrativo, por lo tanto, generar laxitud. | No | No se cuenta con evidencia suficiente para afirmar que las metas sean plenamente alcanzables en función de los plazos, recursos humanos y financieros disponibles. | Establecer metas diferenciadas para cada nivel de objetivos de la MIR. A nivel de las Actividades con trayectorias trimestrales. Asimismo, establecer rangos entre 90% y 110% de cumplimiento. Señalar la referencia de los recursos disponibles y el esfuerzo interinstitucional y de la sociedad civil                           |



|               |   |    |            |   |    |   |    |  |  |
|---------------|---|----|------------|---|----|---|----|--|--|
|               |   |    |            |   |    |   |    |  | organizada para su logro.  |
| Actividad 2.4 | Porcentaje de registros de beneficiarios de los apoyos, trámites y servicios. | 98 | Porcentaje | En la MIR se expone que la unidad de medida es Porcentaje | No | El indicador cuenta con una Meta cuantitativa sin información para conocer su línea base. Frente a la ausencia de un valor para la línea base, se corre el riesgo de fijar metas de cumplimiento administrativo, por lo tanto, generar laxitud. | No | No se cuenta con evidencia suficiente para afirmar que las metas sean plenamente alcanzables en función de los plazos, recursos humanos y financieros disponibles. | Establecer metas diferenciadas para cada nivel de objetivos de la MIR. A nivel de las Actividades con trayectorias trimestrales. Asimismo, establecer rangos entre 90% y 110% de cumplimiento. Señalar la referencia de los recursos disponibles y el esfuerzo interinstitucional y de la sociedad civil organizada para su logro. |



### Anexo 6. “Propuesta Matriz de Indicadores para Resultados”

| Nivel | Objetivo / Resumen narrativo  | Sugerencia de Objetivo / Resumen narrativo  | Nombre del indicador  | Sugerencia nombre del indicador  | Medios de verificación   | Sugerencia medios de verificación   | Supuestos  | Sugerencia supuestos   |
|-------|---|---|---|--|--|---|--|--|
| Fin   | Contribuir al desarrollo comunitario de las localidades de origen de los migrantes zacatecanos promoviendo el desarrollo de proyectos de infraestructura social, comunitaria, servicios comunitarios y educativos, cofinanciados por dos órdenes de | Contribuir al desarrollo económico y social del estado de Zacatecas mediante el financiamiento de proyectos de infraestructura social, educativa y productiva, con la coinversión de recursos provenientes de las remesas colectivas, municipios y el Estado. | Porcentaje de obras y acciones ejecutadas en localidades con población migrante | Tasa de variación del presupuesto estatal y municipal destinados al financiamiento de proyectos de infraestructura social, educativa y productiva.<br><br>Porcentaje de población en rezago educativa.<br><br>Porcentaje de obras y acciones de infraestructura social, cobertura educativa y proyecto productivos concluidos en las | Registros Administrativos de la Secretaría del Zacatecano Migrante | Presupuesto de Egresos del Estado de Zacatecas para el Ejercicio Fiscal 2025. Disponible para consulta en: <a href="https://sefin.zacatecas.gob.mx/wp-content/uploads/2025/01/TOMO-II.-ANEXOS-PEEZ-2025-ANEXOS-8.4.2-AL-13.pdf">https://sefin.zacatecas.gob.mx/wp-content/uploads/2025/01/TOMO-II.-ANEXOS-PEEZ-2025-ANEXOS-8.4.2-AL-13.pdf</a><br><br>Sistema de Información Estadístico Municipal de COEPLA, información sobre el rezago educativo. Disponible en: <a href="https://siem.zacatecas.gob.mx/poblacion-en-rezago-educativo">https://siem.zacatecas.gob.mx/poblacion-en-rezago-educativo</a> . | Se coadyuva al fortalecimiento de los programas y mecanismo de cooperación con los municipios seleccionados para promover su desarrollo económico y social | Las políticas económicas de EE. UU, no imponen aranceles o restricciones para el envío de remesas hacia México.<br><br>Continua el compromiso y disponibilidad de recursos en el Estado y Municipios por |



|                  |  |   |  |  |  |  |   |
|------------------|--|---|--|--|--|--|---|
|                  | gobierno y los migrantes organizados.                              |   | comunidades de zacatecas   |  | Portal de Obras para el bienestar de la de la Secretaría de Obra Pública, Disponible para consulta en: <a href="https://obras.zacatecas.gob.mx/obra.php?idObra=97056">https://obras.zacatecas.gob.mx/obra.php?idObra=97056</a><br><br>Portal de Obras de la Secretaría del Zacatecano Migrante. Disponible para consulta en: <a href="https://programa2x1.zacatecas.gob.mx/">https://programa2x1.zacatecas.gob.mx/</a><br><br>Informes de Cuenta Pública de la Secretaría del Zacatecano Migrante. Disponible para su consulta en: <a href="https://www.seseazacatecas.org/cuenta-publica">https://www.seseazacatecas.org/cuenta-publica</a> |  | mantener en operación el programa.  |
| <b>Propósito</b> | Los municipios seleccionados por los migrantes son modernizados al | Las comunidades de origen de la población migrante en Zacatecas cuentan con mejores | Porcentaje en el número de localidades atendidas para la ejecución de obras y acciones | Porcentaje de obras y acciones de infraestructura social, cobertura educativa y proyecto productivos concluidos en las | Registros Administrativos de la Secretaría del Zacatecano Migrante   | Portal de Obras para el bienestar de la de la Secretaría de Obra Pública, Disponible para consulta en: <a href="https://obras.zacatecas.gob.mx/">https://obras.zacatecas.gob.mx/</a> | Se enfocan los programas a los municipios con mayor necesidad de desarrollo asegurando el |



|   |  |  |  |  |  |                                    |                        |
|---|--|--|--|--|--|------------------------------------|------------------------|
| ejecutar programas enfocados al bienestar y desarrollo. | condiciones de infraestructura social, cobertura educativa y oportunidades, derivado del aprovechamiento de las remesas colectivas enviadas desde el extranjero. |  | comunidades de zacatecas<br><br>Porcentaje del monto total de remesas recibidas en zacatecas que fueron destinadas para proyectos en las comunidades |  | cas.gob.mx/obra.php?idObra=97056<br><br>Portal de Obras de la Secretaría del Zacatecano Migrante. Disponible para consulta en: <a href="https://programa2x1.zacatecas.gob.mx/">https://programa2x1.zacatecas.gob.mx/</a><br><br>Informes de Cuenta Pública de la Secretaría del Zacatecano Migrante. Disponible para su consulta en: <a href="https://www.seseazacatecas.org/cuenta-publica">https://www.seseazacatecas.org/cuenta-publica</a><br><br>Informes de Cuenta Pública de la Secretaría del Zacatecano Migrante. Disponible para su consulta en: <a href="https://www.seseazacatecas.org/cuenta-publica/">https://www.seseazacatecas.org/cuenta-publica/</a><br><br>Ingresos por remesas, distribución por municipio del Banco | adecuado ejercicio de los recursos | operación del programa |
|---|--|--|--|--|--|------------------------------------|------------------------|



|                        |  |                                      |  |  |  |   |   |   |
|------------------------|--|--------------------------------------|--|--|--|---|---|---|
|                        |  |                                      |  |  |  | de México, Disponible para consulta en: <a href="https://www.banxico.org.mx/SielInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=1&amp;accion=consultarCuadro&amp;idCuadro=CE166&amp;locale=es">https://www.banxico.org.mx/SielInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=1&amp;accion=consultarCuadro&amp;idCuadro=CE166&amp;locale=es</a> |   |   |
| <b>Componen<br/>te</b> | C1<br>Proyectos aprobados a través del 2x1 | Proyectos aprobados a través del 2x1 | Porcentaje de proyectos de infraestructura comunitaria, social y educativa | Porcentaje de proyectos aprobados para los apoyos considerados en la vertiente 1 (Proyectos del 2x1) | Registros Administrativos de la Secretaría del Zácatecano Migrante | Registros administrativos (actas o informes de las sesiones) de los integrantes del COVAM. Disponible en formato físico o digital (si es digital, agregar el link de acceso público, o en su caso señalar que el acceso al sistema no está abierto al público)  | Los programas contribuirán con el Municipio al desarrollo y bienestar social de la comunidad zácatecana | Existe disponibilidad de recursos en todos los participantes para cubrir con el esquema de participación (40% corresponderá a la SEZAMI, 35% al Municipio y el 25% al Club Migrante).<br><br>Las propuestas de los proyectos justifican adecuadamente el impacto y necesidad de financiamiento. |



|                  |   |                                     |  |   |  |   |   |  |
|------------------|---|-------------------------------------|--|---|--|---|---|--|
| <b>Actividad</b> | C1 A1 Registro y análisis de solicitudes de proyectos de infraestructura comunitaria, social y educativa 2x1 para migrantes | Registro de proyectos.              | Porcentaje de proyectos registrados analizados   | Porcentaje de proyectos registrados que cumplen con los requisitos del programa para la vertiente 1 | Registros Administrativos de la Secretaría del Zácatecano Migrante | Registros administrativos de la Dirección de Proyectos de Inversión Migrantes. Base de Datos del SIG 2x1. Disponible en formato físico o digital (agregar el link de acceso público, o en su caso señalar que no el acceso al sistema no está abierto al público) | La situación y apoyo de la comunidad migrante aún prevalece para apoyar a sus comunidades de origen | La organización migrante cuenta con la información necesaria para realizar el registro de sus propuestas de proyectos      |
| <b>Actividad</b> | C1 A2 Reuniones de COVAM para autorización de proyectos 2x1 para migrantes  | Validación y dictamen por el COVAM. | Porcentaje de reuniones de COVAM llevadas a cabo | Porcentaje de proyectos dictaminados por el COVAM   | Registros Administrativos de la Secretaría del Zácatecano Migrante | Registros administrativos (actas o informes de las sesiones) de los integrantes del COVAM. Disponible en formato físico o digital (si es digital, agregar el link de acceso público, o en su caso señalar que el acceso al sistema no está abierto al público)    | Reuniones llevadas a cabo con todos los integrantes del COVAM                                       | El COVAM sesiona conforme al calendario establecido y cuenta con la información técnica suficiente para emitir dictámenes. |
| <b>Actividad</b> | C1 A3 Gestión y seguimiento de proyectos autorizados  | Autorización la COEPLA.             | Porcentaje de proyectos autorizados              | Porcentaje de proyectos autorizados por la COEPLA   | Registros Administrativos de la Secretaría del Zácatecano Migrante | Registros administrativos con el concentrado de los oficios de ejecución de COEPLA.   | La situación y apoyo de la comunidad aún prevalece para apoyar a sus                                | La SEZAMI remite el expediente técnico simplificado con la información   |



|                   |  |  |  |  |  |   |   |  |
|-------------------|--|--|--|--|--|---|---|--|
|                   |  |  |  |  |  | Disponible en formato físico o digital (si es digital, agregar el link de acceso público, o en su caso señalar que el acceso al sistema o base de datos no está abierto al público)   | comunidades de origen   | requerida para su autorización   |
| <b>Actividad</b>  | C1 A4<br>Registro y actualización del SIPAB                  | Ministración de los recursos para la realización de proyectos. | Porcentaje de registros de beneficiarios de los apoyos, trámites y servicios | Porcentaje de proyectos que reciben la ministración y/o depósitos de los recursos                  | Registros Administrativos de la Secretaría del Zácatecano          | Registros administrativos con el reporte o informe de las transferencias de recursos. Disponible en formato físico o digital (si es digital, agregar el link de acceso público, o en su caso señalar que el acceso al sistema o base de datos no está abierto al público) | Base de datos con información correcta y actualizada  | La Instancia Ejecutora envía lo documentación completa a la SEZAMI para que gestione el depósito de los recursos ante la SEFIN               |
| <b>Componente</b> | C2 Apoyos a proyectos otorgados mediante remesas productivas | Proyectos aprobados para el Equipamiento de Nuevos             | Porcentaje de apoyos otorgados   | Porcentaje de proyectos aprobados para los apoyos considerados en la vertiente 2. (Equipamiento de | Registros Administrativos de la Secretaría del Zácatecano Migrante | Registros administrativos (actas o informes de las sesiones) de los integrantes del COVAM. Disponible en formato físico o digital (si es digital, agregar el link de acceso público, o  | Se entregan apoyos a la comunidad zácatecana migrante mediante esquema de remesas productivas | Existe disponibilidad de recursos en todos los participantes para cubrir con el esquema de participación.<br>Las propuestas de los proyectos |



|                  |                                       |                        |  |   |  |   |  |   |
|------------------|---------------------------------------|------------------------|--|---|--|---|--|---|
|                  |                                       | Negocios<br>(SEZAC)    |  | Nuevos<br>Negocios.)  |  | en su caso señalar<br>que el acceso al<br>sistema no está<br>abierto al público)  |  | justifican<br>adecuadamente<br>el impacto y<br>necesidad de<br>financiamiento.  |
| <b>Actividad</b> | A1 Registro y análisis de solicitudes | Registro de proyectos. | Porcentaje de registro y análisis de solicitudes | Porcentaje de proyectos registrados que cumplen con los requisitos del programa para la vertiente 2 | Registros Administrativos de la Secretaría del Zacatecano Migrante | Registros administrativos de la Dirección de Proyectos de Inversión Migrantes. Base de Datos del Sistema Integral de Gestión SIG 2x1. Disponible en formato físico o digital (si es digital, agregar el link de acceso público, o en su caso señalar que el acceso al sistema o base de datos no está abierto al público) | Registro de solicitudes recibidas por la comunidad zacatecana migrante mediante el esquema de remesas productivas. | La organización migrante cuenta con la información necesaria para realizar el registro de sus propuestas de proyectos |



|                  |  |  |   |   |  |  |   |  |
|------------------|--|--|---|---|--|--|---|--|
| <b>Actividad</b> | C2 A2<br>Sesión del comité transversal para selección de proyectos | Validación y dictamen por el COVAM.                            | Porcentaje de entrega de apoyos mediante esquema de remesas productivas | Porcentaje de proyectos dictaminados por el COVAM | Registros Administrativos de la Secretaría del Zacatecano Migrante | Registros administrativos (actas o informes de las sesiones) de los integrantes del COVAM. Disponible en formato físico o digital (si es digital, agregar el link de acceso público, o en su caso señalar que el acceso al sistema o base de datos no está abierto al público) | Apoyos otorgados mediante esquema de remesas productivas                          | El COVAM sesiona conforme al calendario establecido y cuenta con la información técnica suficiente para emitir dictámenes. |
| <b>Actividad</b> | C2 A3<br>Vinculación y coordinación de proyectos                   | Autorización por la COEPLA                                     | Porcentaje de capacitaciones y certificaciones otorgadas                | Porcentaje de proyectos autorizados por la COEPLA | Registros Administrativos de la Secretaría del Zacatecano Migrante | Registros administrativos con el concentrado de los oficios de ejecución de COEPLA. Disponible en formato físico o digital (si es digital, agregar el link de acceso público, o en su caso señalar que el acceso al sistema o base de datos no está abierto al público)        | Capacitaciones y certificaciones en beneficio de la comunidad zacatecana migrante | La SEZAMI remite el expediente técnico simplificado con la información requerida para su autorización                      |
| <b>Actividad</b> | C2 A4<br>Seguimiento de proyectos validados                        | Ministración de los recursos para la realización de proyectos. | Porcentaje de registros de beneficiarios de los apoyos,                 | Porcentaje de proyectos que la ministración y/o   | Registros Administrativos de la Secretaría del Zacatecano Migrante | Registros administrativos con el reporte o informe de las transferencias de  | Base de datos con información correcta y actualizada                              | La Instancia Ejecutora envía la documentación completa a la  |



|  |  |   |  |  |  |  |   |
|--|--|---|--|--|--|--|---|
|  |  |   | trámites servicios y depósitos de los recursos |  | recursos de la SEFIN. Disponible en formato físico o digital (si es digital, agregar el link de acceso público, o en su caso señalar que el acceso al sistema o base de datos no está abierto al público)  |  | SEZAMI para que gestione el depósito de los recursos ante la SEFIN  |
|  |  | Supervisión de la ejecución de los proyectos. | Porcentaje de proyectos supervisados           |  | Registros administrativos de SFP, la SEZAMI y en su caso la SOP con el reporte o informe de las actividades de supervisión o de avance de los proyectos. Disponible en formato físico o digital (si es digital, agregar el link de acceso público, o en su caso señalar que el acceso al sistema o base de datos no está abierto al público) |  | El personal asignado a la supervisión cuenta con los recursos logísticos y financieros necesarios para realizar visitas de campo y emitir reportes. |



## Anexo 7 " Gastos desglosados del programa y criterios de clasificación"

**Nombre del Programa:** PPEO-17S190 Zacatecas Productivo y Migrante, 2x1, y Remesas Productivas

**Modalidad:** S – Sujeto a Reglas de Operación

**Dependencia / Entidad:** Secretaría del Zácatecano Migrante (SEZAMI)

**Unidad Responsable:** Dirección de Proyectos de Inversión con Migrantes

**Tipo de Evaluación:** Evaluación de Diseño

**Año de la Evaluación:** 2025

**Tabla. Información programática-presupuestal**

| Capítulo     | Presupuesto            |
|--------------|------------------------|
| 1000         | \$1,929,763.00         |
| 4000 - 4381  | \$25,735,000.00        |
| <b>Total</b> | <b>\$27,664,793.00</b> |

Fuente: Elaboración propia con información de las Reglas de Operación del programa para el ejercicio fiscal 2024.

**Tabla. Estructura financiera ejercida del programa “Zacatecas Productivo y Migrante, 2x1 y Remesas Productivas” para el ejercicio fiscal 2024.**

| Ejercicio presupuestal | Estructura financiera programada | Estructura financiera programada |
|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <b>Monto</b>           | \$17,724,110.06                  | \$17,724,110.06                  |

Fuente: Elaboración propia con información del Reporte de Ejercicio Presupuestal 2024



## Anexo 8 “Complementariedad y coincidencias entre programas federales y/o acciones de desarrollo social”

**Nombre del Programa:** PPEO-17S190 Zacatecas Productivo y Migrante, 2x1, y Remesas Productivas

**Modalidad:** S – Sujeto a Reglas de Operación

**Dependencia / Entidad:** Secretaría del Zacetecano Migrante (SEZAMI)

**Unidad Responsable:** Dirección de Proyectos de Inversión con Migrantes

**Tipo de Evaluación:** Evaluación de Diseño

**Año de la Evaluación:** 2025

| Nombre del programa                             | Modalidad y clave | Dependencia/Entidad          | Propósito   | Población objetivo | Tipo de apoyo  | Cobertura geográfica | Fuentes de información  | ¿Coincide con el programa evaluado? | ¿Se complementa con el programa evaluado? | Justificación   |
|---|-------------------|------------------------------|---|--------------------|--|----------------------|---|-------------------------------------|---|---|
| Apoyo en el desarrollo y ejecución de proyectos | PP. 105           | Secretaría de Obras Públicas | La población Zacetecana cuenta con una infraestructura de las vías terrestres en óptimas condiciones que impulsa el desarrollo económico y social, mediante la reconstrucción, modernización y conservación de las condiciones físicas de carreteras alimentadoras y caminos rurales. | ND                 | Actividades sustantivas de apoyo a las áreas ejecutoras de obra pública realizadas | Estatal              | Sistema Integral de Información para la Planeación de Gobierno del Estado de Zacatecas: <a href="https://siplan.zacatecas.gob.mx/programa-presupuestario-detalle/892">https://siplan.zacatecas.gob.mx/programa-presupuestario-detalle/892</a> | No                                  | Si  | El programa Zacatecas Productivo y Migrante y el programa “Apoyo en el desarrollo y ejecución de proyectos” no comparten población objetivo; sin embargo, sus componentes o apoyos son similares. El programa de los migrantes otorga |



|                     |        |                         |  |    |   |         |   |    |    |  |
|---------------------|--------|-------------------------|--|----|---|---------|---|----|----|--|
|                     |        |                         |  |    |   |         |   |    |    | financiamiento para proyectos de infraestructura social, servicios comunitarios, productivos y educativos, mientras que el programa "Apoyo en el desarrollo y ejecución de proyectos" brinda acciones de apoyo en temas de obra pública. Por lo tanto, se identifica complementariedad, ya que ambos programas contribuyen a mejorar la infraestructura de las localidades, aunque atiendan a poblaciones distintas. |
| Espacios Educativos | PP. 37 | Secretaría de Educación | La población de 6 a 14 años accede y se mantiene en el sistema educativo para el ejercicio de convivencia y amor a la patria | ND | 1. Espacios Educativos para educación básica en la Nueva Gobernanza atendidos.<br><br>2. Espacios Educativos para educación media en la Nueva | Estatal | Sistema Integral de Información para la Planeación de Gobierno del Estado de Zacatecas: <a href="https://siplan.zacatecas.gob.mx/programa-presupuestario-detalle/824">https://siplan.zacatecas.gob.mx/programa-presupuestario-detalle/824</a> | No | Si | Entre el programa Zacatecas Productivo y Migrante y el programa Espacios Educativos se observa complementariedad, dado que no se atiende a la misma población, pero ambos programas destinan recursos para proyectos de mejoramiento de la infraestructura educativa. Según la información   |



|  |         |                                 |   |  |  |   |   |    |    |  |
|--|---------|---------------------------------|---|--|--|---|---|----|----|--|
|  |         |                                 |   |  | Gobernanza atendidos   |   |   |    |    | proporcionada por los responsables del programa, se han otorgado apoyos para proyectos de infraestructura educativa, mientras que el programa "Espacios Educativos" realiza acciones de dignificación, mejoramiento, inclusión y ampliación de los planteles educativos. Aun cuando las poblaciones beneficiadas no coinciden exactamente, ambos programas buscan fortalecer las condiciones de los espacios educativos, generando un efecto complementario. |
| Infraestructura Social para el Bienestar | PPP.130 | Secretaría de Desarrollo Social | Construir y/o mejorar la infraestructura de la población en rezago social o condición de pobreza para atender las carencias con servicios básicos, urbanización y equipamiento en la vivienda | La constituyen aquellas personas que carecen de servicios de agua potable, drenaje sanitario, electrificación o urbanización, además de carencia por infraestructura educativa, infraestructura de | 1. Obras de infraestructura de vivienda ejecutadas<br>2. Obras de agua potable ejecutadas<br>3. Obras de drenaje y | Integral de Información para la Planeación de Gobierno del Estado de Zacatecas: <a href="https://siplan.zacatecas.gob.mx/programa-">https://siplan.zacatecas.gob.mx/programa-</a> | Sistema Integral de Información para la Planeación de Gobierno del Estado de Zacatecas: <a href="https://siplan.zacatecas.gob.mx/programa-">https://siplan.zacatecas.gob.mx/programa-</a> | Si | Si | El programa Zacatecas Productivo y Migrante y el programa Infraestructura Social para el Bienestar se identifica complementariamente y coincidencia. Los programas   |



|  |  |  |   |  |  |                            |  |  |  |
|--|--|--|---|--|--|----------------------------|--|--|--|
|  |  |  | salud y de alimentación, así como de calidad y espacios de la vivienda; que se encuentran localizadas dentro de las zonas de atención prioritaria urbanas y rurales, en localidades con los dos grados de rezago social más altos o en zonas donde habitan personas que se encuentran en pobreza. | alcantarillado<br>4. Obras de electrificación ejecutadas<br>5. Obras de urbanización entregadas<br>6. Obras de infraestructura de uso comunitario entregadas<br>7. Atención a vías de acceso a comunidades mejoradas |  | presupuestario-detalle/917 |  |  | comparten población objetivo, pues ambos se enfocan en localidades con alto grado de marginación, y además sus componentes o apoyos son similares. El programa "Infraestructura Social para el Bienestar" financia proyectos de infraestructura social, como obras de infraestructura de uso comunitario y atención a vías de acceso a comunidades, entre otros, mientras que el programa Zacatecas Productivo y Migrante apoya proyectos de infraestructura social, productiva y educativa en las mismas localidades. Por lo tanto, existe coincidencia por la similitud en componentes y complementariedad |
|--|--|--|---|--|--|----------------------------|--|--|--|



|                             |   |                         |   |   |   |         |  |    |    |   |
|-----------------------------|---|-------------------------|---|---|---|---------|--|----|----|---|
|                             |   |                         |   |   |   |         |  |    |    | ad por el enfoque integrado de los apoyos.  |
| Programa 3x1 para Migrantes | S | Secretaría de Bienestar | Contribuir al desarrollo de las comunidades de origen de los migrantes mexicanos radicados en el extranjero, mediante la canalización de recursos para la realización de proyectos de infraestructura social básica, servicios comunitarios y proyectos productivos. Busca fortalecer los lazos de identidad y corresponsabilidad entre los migrantes y los tres órdenes de gobierno, promoviendo la participación activa de las comunidades en la mejora de sus condiciones de vida. | Está dirigido a los migrantes mexicanos organizados en clubes o asociaciones radicados en el extranjero, así como a las comunidades de origen en México que se encuentran en situación de marginación o rezago social. Los proyectos deben ser propuestos y gestionados por los migrantes, en colaboración con los gobiernos federal, estatal y municipal | El apoyo se otorga en forma de recursos financieros para la ejecución de proyectos, los cuales pueden incluir: Infraestructura social básica: como la construcción o rehabilitación de escuelas, centros de salud, caminos rurales, entre otros. -Servicios comunitarios: como la instalación de sistemas de agua potable, electrificación, alumbrado público, etc. | Federal | Inventario CONEVAL de Programas y Acciones Federales de Desarrollo Social. <a href="https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IPFE/Paginas/historico.aspx">https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IPFE/Paginas/historico.aspx</a><br><br>Portal de la Secretaría de Bienestar del Gobierno Federal. <a href="https://www.gob.mx/bienestar/acciones-y-programas/programa-3x1-para-migrantes?">https://www.gob.mx/bienestar/acciones-y-programas/programa-3x1-para-migrantes?</a> | Si | Si | El Programa Zacatecas Productivo y Migrante, 2x1, y Remesas Productivas comparte objetivos y características clave con el Programa 3x1 para Migrantes, ya que ambos buscan contribuir al desarrollo de las localidades de origen de la población migrante mediante la canalización de recursos hacia proyectos de infraestructura social, servicios comunitarios y productivos. Por esta razón, se puede identificar un grado de coincidencia, dado que los objetivos de ambos programas coinciden en atender a comunidades migrantes y |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | <p>-Proyectos productivos : que fomenten el desarrollo económico local y la generación de empleo. El financiamiento se realiza bajo el esquema 3x1: por cada peso aportado por los migrantes, los gobiernos federal, estatal y municipal aportan un peso adicional cada uno.</p> |  |  |  |  | <p>mejorar sus condiciones de bienestar y como la modalidad de remesas productivas para el equipamiento de nuevos negocios y un enfoque diferenciado según la intensidad migratoria y grado de marginación de los municipios. Esta particularidad implica que, aunque comparte objetivos y población con el 3x1, también ofrece tipos de apoyo distintos y complementarios, lo que genera un grado de complementariedad. En consecuencia, puede considerarse que el programa es coincidente y complementario con el Programa 3x1, ya que atiende a la misma población que este último,</p> |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | pero añade modalidades y enfoques específicos que amplían la cobertura y efectividad de la inversión social dirigida a las comunidades migrantes. Sin embargo, el programa zacatecano incorpora apoyos adicionales específicos, |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|



**Zacatecas**  
GOBIERNO DEL ESTADO  
2021-2027



SECRETARÍA DE LA  
FUNCIÓN PÚBLICA  
ESTADO DE ZACATECAS



SECRETARÍA DEL  
ZACATECANO  
MIGRANTE  
ESTADO DE ZACATECAS



**2025 AÑO DEL  
BIENESTAR**  
ZACATECAS