



Secretaría de Desarrollo Social

Instituto Mexicano de la Juventud

**EVALUACIÓN DE PROCESOS PARA EL PROGRAMA PRESUPUESTARIO
E016 ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS INTEGRALES DE
JUVENTUD A CARGO DEL INSTITUTO MEXICANO DE LA JUVENTUD
(IMJUVE)**

Informe Final

Coordinadora

Claudia Mir

Investigadores

Iván Carreño

Marcia San Román

Colaboradores

Pável O. Galeana

Azucena Hernández

Bruno Veraza

Andrés Mir

octubre, 2018

1 Resumen Ejecutivo

Antecedentes

La elaboración de estrategias en beneficio de las y los jóvenes se remonta a los años 40, época en la que surgió la oficina de Acción Juvenil dependiente de la Secretaría de Educación Pública (SEP), que generó por primera vez un espacio de interacción entre los representantes juveniles y el Gobierno Federal. En los años 50, se constituyó el Instituto Nacional de la Juventud Mexicana (INJM), y que en 1970 fue reestructurado debido a las condiciones sociales y políticas que atravesaba el país, marcadas por los sucesos del movimiento estudiantil de 1968. Sus siglas cambiaron por las de INJUVE.

En noviembre de 1977 se constituyó el Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud (CREA). Con su aparición se habló por primera vez en México de la existencia de una política nacional de juventud. Sin embargo, en diciembre de 1988 el CREA desaparece por decreto presidencial, y en su lugar se formó la Comisión Nacional del Deporte (CONADE); las funciones del extinto Consejo, se redujeron a un área denominada: Dirección General de Atención a la Juventud.

En julio de 1996 aparece Causa Joven, instancia que precede al Imjuve; entre sus logros se encuentra la visión de equidad de género. En este escenario, con la publicación de la Ley del Instituto Mexicano de la Juventud cobra vida, en enero de 1999, el Instituto Mexicano de la Juventud, con más de medio siglo de experiencias que le preceden. Éste busca coordinar sus actividades con otras instancias públicas y civiles con el fin de lograr sus objetivos y construir redes de trabajo para tener mayor incidencia en la población juvenil y así brindar un apoyo integral a las diversas problemáticas juveniles.

El programa E016 “Articulación de políticas públicas integrales de juventud” tiene como finalidad proporcionar a las personas jóvenes acciones para fortalecer su acceso a la educación, participación social, trabajo y salud que les permita consolidar su incorporación equitativa en los procesos de desarrollo. Para ello integra actividades enfocadas en brindar diversos servicios de atención y entrega apoyos directos a través

de siete categorías. Para el ejercicio 2018 se consideró llevar a cabo, a través de estas categorías, 33 acciones: 27 alineadas a los objetivos del Projuventud y 6 al Programa para un Gobierno Cercano y Moderno, ejecutadas por diez áreas del Instituto, con un presupuesto autorizado para su operación de \$198,653,204.00.

La presente evaluación de procesos

De acuerdo con el CONEVAL, la evaluación de procesos analiza, mediante trabajo de campo, si un programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión. En este sentido, por medio de las evaluaciones de procesos se detectan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del marco normativo, estructura y funcionamiento de los programas, aportando elementos para determinar estrategias que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño de los programas.

El objetivo de la presente evaluación, de conformidad con los términos de referencia emitidos por el Imjuve, es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del PpE016 que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos, así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Metodología para el análisis

La metodología empleada para el análisis incorpora la realización de tres estrategias de corte analítico: i) un análisis de gabinete, ii) un estudio de carácter cualitativo; y iii) una encuesta en línea.

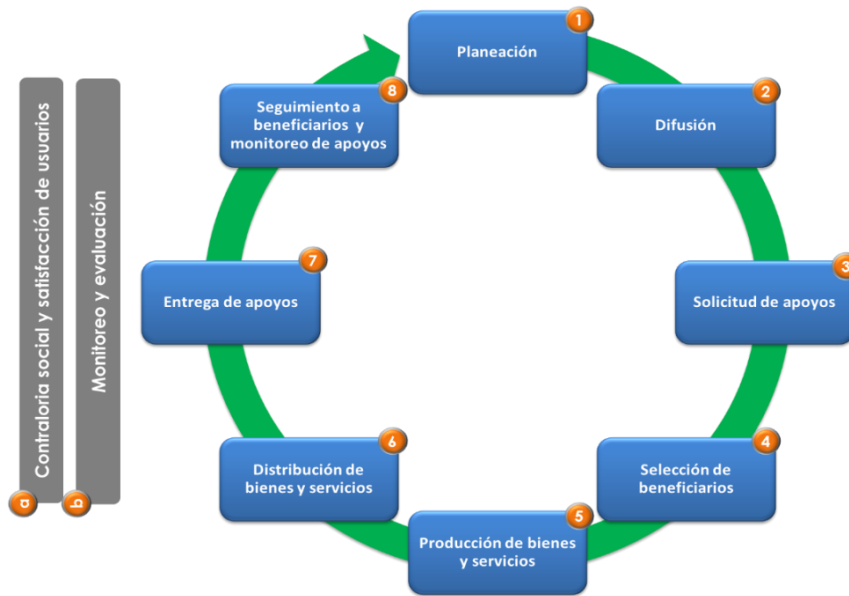
El análisis de gabinete consistió en el estudio de la documentación e información proporcionadas por la Dirección de Evaluación y Control del Imjuve, la DGEMPS de la SEDESOL, además de la solicitada por el equipo evaluador. La documentación proporcionada incluyó la documentación normativa del PpE016, otros reportes, documentos de análisis externos a la operación del Programa.

El estudio cualitativo consistió en la realización de trabajo de campo en oficinas centrales del IMJUVE y SEDESOL, así como en una muestra de tres entidades federativas. Se realizaron entrevistas a profundidad y algunos grupos focales con diferentes actores relacionados con el Programa y en un par de ocasiones fue posible observar directamente los procesos en operación durante las visitas. La importancia del trabajo de campo es su aportación para conocer la forma en que la ejecución de los procesos contribuye a lograr los resultados que busca el Programa; el conocimiento obtenido permite además contextualizar el análisis resultante en el estudio de gabinete.

Finalmente, a través de un servicio de encuestas en línea, se aplicó un cuestionario a los funcionarios de las instancias estatales y municipales de juventud en México que complementó la información cualitativa de los hallazgos en campo. La encuesta en línea permitió realizar caracterizaciones generales de los actores relevantes e identificar factores asociados a la efectividad en la implementación de los procesos del Programa.

Análisis y principales recomendaciones

Como base de análisis, se tomó el ciclo de procesos propuesto por el CONEVAL para este tipo de evaluaciones:



Fuente: CONEVAL

A partir del análisis de este Programa Presupuestario, se identificó que la operación del PpE016 se realiza bajo una lógica funcional. Es decir, cada dirección/subdirección lleva a cabo todos los procesos del circuito operativo antes presentado obedeciendo a las categorías que operan, pero no bajo una lógica de gestión por procesos de un solo circuito operativo en torno a un objetivo central. Sin embargo, fue posible identificar los procesos que se llevan a cabo para la operación del PpE016, indistintamente de la categoría o la dirección a cargo, siguiendo el Modelo General de Procesos del CONEVAL referido en los TdR y con fines analíticos se organizaron como se muestra en el siguiente cuadro:

MODELO GENERAL DE PROCESOS

	Modelo General de Procesos CONEVAL	Procesos identificados en la normatividad
1	Planeación	Actualización de Políticas de Operación Elaboración de PAT Actualización de Lineamientos de Comprobación
2	Difusión	Diseño y publicación de Convocatorias
3	Solicitud de apoyos	Recepción/Postulación y validación
4	Selección de beneficiarios	Procedimiento de selección/Dictaminación Publicación de ganadores/beneficiarios
5	Producción de bienes y servicios	Gestión de recursos y apoyos (actividades de formalización)
6	Distribución de bienes y servicios	NA
7	Entrega de apoyos	Asignación de Recursos/Entrega
8	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Supervisión
A	Contraloría social y satisfacción de beneficiarios	Contraloría social y satisfacción de beneficiarios
B	Monitoreo y evaluación	Monitoreo y evaluación

Fuente: elaboración propia a partir de la Normatividad del Programa

La evaluación se centró en el análisis de los procesos identificados, a la luz de los objetivos que persigue el programa en su conjunto. Solo en los casos en que se consideró pertinente, se destacaron particularidades de los procesos de cada categoría, a fin de ilustrar las diferencias y sustentar los hallazgos y recomendaciones.

Valoración de la gestión

Planeación

Como fue observado en evaluaciones pasadas, “La elaboración del Plan de Trabajo se sustenta en las atribuciones del Director General del Imjuve conferida por el artículo 12 de la Ley del Instituto Mexicano de la Juventud, que señala la facultad de “Formular los programas institucionales de corto, mediano y largo plazo”. Salvo esta referencia a la Ley, no se encuentra evidencia de que el PAT se derive de un proceso institucionalizado, es decir, no se identifica un documento que contenga el procedimiento para su elaboración”¹.

El PpE016 no cuenta con documentos que describan el proceso de planeación, si bien se encuentra que para orientar la operación del Programa el Instituto ha diseñado Políticas de Operación (PO). Aun sin estar documentado o normado, el proceso de planeación es del conocimiento de todas las direcciones. Durante el trabajo de campo en oficinas centrales pudo observarse que, las áreas encargadas de la operación de categorías participan en la elaboración de las PO y la Dirección responsable de su integración ha desarrollado un documento estandarizado (y de acuerdo con algunas áreas un formato para ello). Se observa una oportunidad para mejorar la información que sirve de insumo a la planeación a través de la incorporación de los representantes de las instancias de juventud estatales a este ejercicio, dado que podrían aportar información de primera mano de las necesidades de la juventud en las distintas regiones del país. Haciendo un acercamiento a la operación del instituto conforme a las categorías que se operan, el equipo evaluador no identificó documentación alguna que rija la planeación.

Con relación al sistema de monitoreo e indicadores de gestión, el Programa cuenta con una matriz de indicadores de resultados. Para este proceso no se identificaron

¹ Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa E016- Generación y Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud 2016. Corporación Rimisp, A.C.

mecanismos para la implementación sistemática de mejoras, si bien en la práctica la MIR del Programa ha evolucionado.

Difusión

El proceso de difusión se encuentra mencionado de forma general en las PO del programa. Sin embargo, no se describen de forma detallada los procedimientos y lineamientos para su realización, aun cuando en general, son del conocimiento de todos los operadores que fueron entrevistados en campo. Si bien no están estandarizados, en la práctica los procedimientos básicos se realizan de manera más o menos similar. Es decir:

- Las áreas elaboran el contenido de las convocatorias para las categorías que operan y las entregan a la Dirección de Comunicación Social
- La Dirección de Comunicación Social les da formato y las publica en el Sistema Nacional de Convocatorias y difunde en distintos medios
- Las direcciones difunden a instancias estatales y aliados
- Las instancias estatales difunden la información de manera local

La difusión también incluye información relativa a los eventos que organiza o en los que participa de alguna manera el Imjuve. Las actividades de cobertura y diseño se encuentran documentadas en el Manual de Organización y Procedimientos.

En cuanto al monitoreo y los indicadores de gestión se identifica que la matriz de indicadores de resultados del programa cuenta con indicadores que midan aspectos relativos a la difusión de algunas categorías. No fue identificado un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras.

Solicitud de apoyos

Las políticas de operación incluyen, para cada categoría, una sección denominada “requisitos de elegibilidad”, adicionalmente, las convocatorias de cada categoría o acción describen los requisitos para llevar a cabo este proceso. La lista de requisitos no se

encuentra estandarizada y no existe normatividad o lineamiento alguno que las áreas operativas deban cumplir para determinarlas.

En campo se observó que todos los operadores conocen los procesos que están documentados, y las áreas ejecutan dichos procesos con base las políticas de operación y las convocatorias de cada categoría. Las solicitudes están diseñadas conforme a las categorías en operación y se capturan en un micro-sitio especializado. Además del proceso de captura de solicitudes, a través de estos micro-sitios se lleva a cabo el seguimiento y monitoreo de algunas de las categorías. Por otra parte, no existe un indicador de gestión en la matriz indicadores de resultados para este proceso. De la misma manera que los otros procesos, no se identificaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras en campo y tampoco en las políticas de operación.

Selección de beneficiarios

Las políticas de operación contienen, para cada categoría, una sección denominada “procedimiento de selección” donde está descrito el proceso en términos generales. Adicionalmente las convocatorias cuentan con una sección de evaluación o criterios de selección en las que se ofrece más información y se elabora una guía para los evaluadores. En campo se observó que todos los operadores entrevistados conocen los procedimientos. Las áreas ejecutan con base en dichos documentos (que cabe mencionar fueron elaborados por ellos). En cuanto al monitoreo, puede decirse que se lleva un control de los comités celebrados y la MIR cuenta con un indicador de gestión. No se identificaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Producción de bienes y servicios

En las políticas de operación se incluye una sección denominada “derechos y compromiso”. En esta sección se especifican los procedimientos para la elaboración y formalización de convenios requeridos para la operación de algunas categorías;

adicionalmente, el Manual de Organización y Procedimientos contiene los siguientes procedimientos que rigen procedimientos para un número limitado de categorías:

- Revisión y Validación de Convenios con Organizaciones Civiles, Instituciones Gubernamentales, No Gubernamentales, e Instituciones Educativas. Dirección de Asuntos Jurídicos.
- Gestión de Apoyos a Proyectos Juveniles. Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles.
- Implementación de espacios de Participación Juvenil. Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles.
- Participación en eventos internacionales. Subdirección de Asuntos Internacionales.
- Firma de convenios, acuerdos y cartas de intención con instancias internacionales, organismos u organizaciones no gubernamentales Subdirección de Asuntos Internacionales.
- Rumbo Joven. Movilidad Educativa-Profesional Internacional. Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud

Durante el trabajo de campo se observó que todos los operadores conocen aquellos elementos que están documentados. Si bien todas las áreas ejecutan los procedimientos con base en las políticas de operación, éstos no están estandarizados y difieren de categoría en categoría. Como parte del monitoreo, el Instituto creó una plataforma para el registro de convenios, pero no se cuenta con un indicador de gestión. No se identificaron en las políticas de operación ni durante trabajo de campo mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Entrega de apoyos

En las políticas de operación se incluye una sección denominada “Entrega”, donde se documenta el proceso de forma general. Se observó en campo que los operadores conocen los procesos que están documentados y que todas las áreas ejecutan los procesos con base en las políticas de operación de cada Pp, aunque éstos difieren de

categoría en categoría. Si embargo, un reflejo de la falta de recursos humanos es la necesidad que tienen algunas áreas para contratar empresas que proporcionan el servicio de traslado, hospedaje, capacitación, elaboración de materiales y la organización de eventos. Como parte del monitoreo, el Instituto cuenta con una plataforma para el control de beneficiarios. Por otra parte, existen dos indicadores de gestión en la MIR: becas otorgadas y capacitaciones otorgadas. Como en otros procesos, tampoco se identificaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Seguimiento a beneficiarios

Existen lineamientos para la captura de los cuestionarios socioeconómicos para los beneficiarios. El proceso para seguimiento de los proyectos y beneficiarios está documentado en las políticas de operación de forma general. Para la comprobación, se cuenta con los lineamientos correspondientes y con el Manual de Organización y Procedimientos en el apartado: “Seguimiento de Avance de reportes presupuestales por Actor Social” que describe claramente el proceso a seguir. Se observó que todos los operadores conocen los procesos. En cuanto a la estandarización, puede decirse que los lineamientos tanto de comprobación como de seguimiento hacen una distinción del programa y de las categorías. En el tema de monitoreo, se identifica la existencia de una plataforma específica para dar seguimiento a los beneficiarios de ciertas categorías y otra para la comprobación del uso de los recursos. Por otra parte, no hay un indicador de gestión identificado. No se observaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Contraloría social y satisfacción de beneficiarios

Para el año fiscal 2018, no se implementó el proceso de Contraloría social para el programa. Esto se debe principalmente a que las categorías benefician (en su mayoría) a jóvenes de forma individual, lo que complica la conformación de grupos que pudieran formar parte de un comité como lo establece la normatividad. Dados los hallazgos en campo sobre la percepción de algunos beneficiarios de la falta de claridad y transparencia en ciertos procesos, se considera de vital importancia avanzar en este

tema de la contraloría y quejas; como alternativa, podría extenderse una invitación a algunos organismos de la sociedad civil que pudieran acompañar al Instituto a lo largo de la operación del programa de forma que se fortalezca la transparencia.

Monitoreo y evaluación

Las evaluaciones externas que se realizan al programa son coordinadas por la DEC en compañía de la DGEMPS de la SEDESOL, conforme a lo señalado en los Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Federales de la APF y deben realizarse de acuerdo con el Programa Anual de Evaluación que emita el CONEVAL, la SHCP y la SFP. Adicionalmente, conforme a lo establecido en el artículo 78 de la Ley Federal de Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), y con objeto de enfocar la gestión del Programa al logro de resultados, así como fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia en el ejercicio de los recursos se lleva a cabo una evaluación interna de la operación y resultados del Programa. La evaluación se complementa con un monitoreo periódico de los recursos ejercidos, acciones ejecutadas y metas alcanzadas.

El Imjuve reporta los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados 2018 (MIR) del Programa en el Portal Aplicativo de la SHCP (PASH), conforme a los plazos establecidos por la SHCP. Sin embargo, al analizar los objetivos de fin y de propósito de MIR del programa, se detectó que en la información presentada en las evaluaciones internas no se identifican elementos que midan específicamente si estos objetivos se cumplen a través de las categorías operadas, dejando de lado el enfoque de orientación hacia resultados.

Conclusiones y recomendaciones

Es indispensable que el Imjuve transite de una gestión por funciones a una por procesos

Conclusión

La ejecución de los procesos en el Imjuve y particularmente en el Programa se realiza con un enfoque funcional, de conformidad al mandato y responsabilidades de las unidades administrativas, sin tener una orientación hacia resultados. Así, la gestión del Programa no permite conocer, a través de la medición de indicadores, el efecto y eventualmente los resultados que se derivan de su implementación, en términos de los jóvenes que se ve beneficiados por los apoyos que ofrece el Imjuve.

La estructura de operación actual del Instituto es contraria al propósito de operar con una orientación a resultados. Prevalece la operación de carácter funcional y por áreas. En este sentido, es importante contar con estructuras que operen de manera transversal y por procesos para lograr los efectos que se buscan en la población con la implementación de los distintos programas.

Recomendación

Para mejorar la eficacia y la eficiencia de la operación, es necesario que el Instituto transite a una gestión por procesos, lo cual implica una reingeniería de sus procesos y de su estructura orgánica y funcional. Esta recomendación va más allá del programa ya que su implementación debe considerar a la institución como un todo; sin embargo, es condición necesaria para mejorar la orientación hacia resultados del programa.

Para lograr una verdadera orientación a resultados es necesario que en el marco de dicha reingeniería:

- Se asignen responsabilidades y recursos en torno a procesos, creando equipos especializados para ello. Por ejemplo, una vez definidos los alcances del proceso

de planeación (que debería incluir al menos planeación estratégica, planeación operativa, programación, presupuestación, MIR, mecanismos y sistemas de seguimiento, entre otros) es necesario determinar los insumos y productos que se deben generar, y en función de ello definir el tamaño y perfil del equipo responsable de dicho proceso.

- Este ejercicio debería replicarse para cada proceso que conforma el circuito operativo y aterrizar en un manual de procesos y procedimientos del Programa en su conjunto. En dicho documento tendrían que definirse límites y responsabilidades de los actores involucrados.
- Es indispensable que la documentación generada sea validada por todas las instancias participantes; es decir, por todas la Unidades Administrativas Responsables de su ejecución.

Se necesita definir con claridad los objetivos del Programa y asegurar que la operación se orienta a lograrlos

Conclusión

El objetivo planteado a nivel de Propósito en la MIR del PpE016, contra el cual se debe analizar la pertinencia de sus procesos operativos es “los jóvenes beneficiarios se incorporan a los procesos de desarrollo social”. Al respecto es importante recordar que en 2017 el Programa reporta haber beneficiado a 667 jóvenes con un presupuesto de 198 millones de pesos, sin que se cuente con información sobre el impacto de dicho beneficio en “su incorporación a los procesos de desarrollo social”.

De manera recurrente el Programa es observado por las deficiencias en la planeación. Por una parte, no hay evidencia de procesos de planeación estratégica para el programa en su conjunto, si no únicamente definiciones de las categorías a apoyar año con año en función de los recursos disponibles. Así, la planeación y el resto de los procesos son funcionales en el mejor de los casos en torno a los objetivos de cada categoría, sin que nada garantice que estos abonan a un objetivo estratégico de orden superior o se orientan a resultados. Podría decirse que el PpE016 se reduce a la operación de las

categorías y acciones que lo conforman y no se conciben como como parte de un Programa que debe articular el trabajo de las distintas Unidades Responsables que participan en su ejecución, lo que permitiría lograr como resultado que los jóvenes beneficiarios se incorporen a los procesos de desarrollo social

Por otra parte, el recurrente desfase entre las metas programadas y las alcanzadas, se hace evidente especialmente en los indicadores que reflejan el número de jóvenes reportados como participantes y beneficiados. Esto no es de extrañar, en la medida en que los sistemas de información y seguimiento están fragmentados por convocatoria, sin que estén previstos mecanismos para garantizar un adecuado seguimiento de la operación del Programa en su conjunto, ni de los participantes inscritos en cada convocatoria o acción, para posteriormente medir los impactos.

Recomendación.

Se requiere de un ejercicio de planeación estratégica a nivel institucional. Lo anterior implica hacer un ejercicio en el que participen todos aquellos funcionarios que participen en la operación, de forma que aporten su experiencia y el conocimiento de la realidad en campo. A partir de ello, proceder a la reingeniería de procesos para asegurar la alineación apropiada. Se requiere que en este ejercicio:

- Se haga una revisión de la misión, visión y objetivos del Instituto.
- Se definan con claridad objetivos estratégicos y operativos concretos, relevantes, específicos, medibles y alcanzables, para el instituto en su conjunto y en función de éstos definir la estructura programática.
- Para la operación del programa se necesita la estandarización de criterios y requisitos solicitados a la población objetivo, para que pueda ser ejecutado de forma objetiva, sistemática e independiente de los funcionarios pertenecientes a las áreas responsables de su ejecución.
- Es necesario normar el proceso planeación estratégica y su evaluación periódica.

- Es importante documentar el proceso, incluyendo los actores que deben participar y su rol, a fin de institucionalizar el proceso y fomentar la mejora continua.

Para asegurar la congruencia entre los objetivos estratégicos del programa y sus apoyos, en el marco del ejercicio de planeación-evaluación, es necesario analizar la contribución de cada convocatoria al logro de los objetivos del Programa y los costos en que se incurre para lograr estos resultados. En función de ello, se habrán de priorizar determinadas categorías, agruparlas, eliminar otras, crear nuevas o incluso salir de la lógica de convocatorias de tal forma que los procesos se simplifiquen.

El Programa se orienta a acciones de atención puntual a jóvenes y deja de lado aspectos estratégicos de coordinación y articulación de políticas.

Conclusión

El Instituto lleva a cabo diversas acciones y estrategias que ejecuta en favor del desarrollo juvenil a través de socios “estratégicos”, principalmente autoridades estatales y municipales de juventud, entidades de educación superior y organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, no se habla, ni de aquellas instituciones que hacen posible la operación de algunas categorías ni de los socios estratégicos que el Imjuve nunca debería perder de vista: las dependencias federales quienes, de acuerdo con la normatividad, deberían estar regidos/dirigidos por el Imjuve en todo lo que se relaciona con las políticas públicas enfocadas a la población joven. Como se menciona anteriormente, la normatividad establece atribuciones y objetivos con un amplio rango de influencia en la política nacional. El nombre mismo del Programa “articulación de políticas públicas”, resulta más amplio que las actividades que se llevan a cabo como parte de éste para lograr sus objetivos.

Recomendación:

Es necesario fortalecer la coordinación interinstitucional y el papel de rector de la política nacional de juventud que se plasma en el nombre del Programa. Es decir, establecer una serie de relaciones intencionales entre organizaciones que, al articular sus actividades, hagan posible la consecución conjunta de objetivos comunes, aunque operativamente individuales; para ello es necesaria la definición de reglas claras y un intercambio de información constante. Bajo esta concepción, el logro de resultados integrados de la acción de las distintas instancias requiere de la articulación de estructuras y procesos y de la coherencia de la oferta de programas y acciones que cada una ofrece. El grado o nivel que se alcance en cada uno de los puntos antes descritos, será determinante del nivel de resultados logrados por el sistema en su conjunto.

El seguimiento a beneficiarios, monitoreo de apoyos y evaluación del programa es fundamental para el logro de sus objetivos.

Conclusión

El seguimiento, monitoreo y evaluación de apoyos del programa se enfrenta a dos importantes problemas:

- A. Ausencia de un sistema único para la administración de Información. Para que las y los jóvenes puedan participar en una convocatoria es necesario que cuenten con un Código Joven, el cual recopila cierta información de la persona. Posteriormente, al participar en la convocatoria los solicitantes presentan la información y documentación legal requerida por la categoría en cuestión (la cual no está estandarizada). Una vez que las y los beneficiarios han sido seleccionados y reciben el apoyo correspondiente a la categoría se lleva a cabo la integración del Padrón Único de Beneficiarios (PUB). El mecanismo utilizado para obtener la información sobre la entrega de apoyos y para elaborar el padrón es alguno de los cuestionarios de información socioeconómica (CUIS, CUAS, CUOS, CUTBI o CEAS). A pesar de que existen lineamientos para la Integración del PUB, no se

puede afirmar que el padrón de beneficiarios del Imjuve sea único ya que, en el Instituto, existen bases de datos independientes, que contienen información distinta:

- a) El código joven es un registro de todos los jóvenes que han buscado algún tipo de beneficio por parte del Imjuve.
 - b) Las plataformas de las categorías operan de forma independiente, por lo que puede haber duplicidades en la información de los solicitantes que contienen, especialmente porque muchas de las categorías no son mutuamente excluyentes.
 - c) El PUB únicamente contiene la información de aquellas personas que resultaron beneficiarias del Programa.
- B. Falta de recursos para el monitoreo puntual de aquellas categorías que lo requieren y que por la falta de representación en los estados es difícil y costoso. Adicionalmente, los requisitos de seguimiento para los beneficiarios de las distintas categorías no están estandarizados. En algunos casos una vez que se entrega el beneficio, la relación entre el Instituto y el (la) joven concluye. En otros, se requiere únicamente de un informe de actividades y para el caso de los colectivos juveniles, por ejemplo, es necesario no sólo hacer un reporte de avances de su proyecto, sino presentar una comprobación de los gastos realizados con los recursos obtenidos.

La falta de estandarización en los requisitos para el seguimiento, así como la falta de una relación posterior no sólo con los beneficiarios, sino con los solicitantes de los apoyos limita la posibilidad de medir, a través de indicadores, la efectividad, eficacia y eficiencia de las categorías y en última instancia del Programa.

Recomendación:

- Se requiere un sistema de información único y de calidad que permita retroalimentar a todos los tomadores de decisiones en distintos momentos de la gestión de los programas a cargo del Imjuve. Un sistema único facilitaría el análisis

de las bases de datos y la integración de padrones de solicitantes y beneficiarios fidedignos, permitiendo además focalizar mejor el programa. Adicionalmente permite recopilar la información necesaria para el cálculo de indicadores de resultados y en última instancia poder ofrecer información que permita transparentar la operación del Programa.

- Se sugiere que, como parte de las alianzas estratégicas del Instituto, se incorporen en los convenios de colaboración con las instancias estatales, universidades y otros organismos, mecanismos para garantizar el seguimiento a los proyectos de colectivos, y otros para establecer una relación más cercana y de largo plazo con los beneficiarios del Programa, a fin de estar en posibilidad de medir impactos.

2 Índice

1	Resumen Ejecutivo	2
2	Índice	19
3	Introducción	25
4	Descripción del Programa Presupuestario E016.....	28
4.1	Problemática que atiende el Programa.....	30
4.2	Contexto en el que opera el PpE016	40
4.3	Principales procesos en la normatividad vigente	75
5	Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo.....	78
5.1	Objetivos de la evaluación	78
5.2	Metodología para el análisis	82
5.3	Características del estudio cualitativo	87
5.4	Estrategia de trabajo de campo	88
5.5	Encuesta en línea	101
6	Descripción y análisis de los procesos.....	104
6.1	Planeación	105
6.2	Difusión.....	114
6.3	Solicitud de Apoyos	121
6.4	Selección de beneficiarios	127
6.5	Producción de Bienes y Servicios.....	135
6.6	Distribución de bienes y servicios	138
6.7	Entrega de apoyos.....	139
6.8	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.....	143
6.9	Contraloría social y satisfacción de los usuarios.....	148
6.10	Evaluación y Monitoreo.....	149
7	Hallazgos y Resultados.....	153
7.1	Valoración global de la operación del PpE016.....	153

7.2	Hallazgos generales	166
7.3	Principales problemas detectados en la normatividad	167
7.4	Identificación de cuellos de botella, buenas prácticas y áreas de oportunidad 170	
7.5	Fortalezas y amenazas	175
7.6	Análisis “FODA”	176
8	Conclusiones y recomendaciones.....	180
9	Anexos	187
	Anexo 0. Requisitos documentados en convocatorias	187
	Anexo 1. Ficha técnica de identificación del programa.....	188
	Anexo 2. Ficha de identificación y equivalencia de procesos	190
	Anexo 3. Flujogramas del PpE016	191
	Anexo 4. Grado de consolidación operativa	211
	Anexo 5. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del PpE016.....	219
	Anexo 6. Propuesta de Modificación a la Normatividad del PpE016	226
	Anexo 7. Análisis FODA del PpE016.....	228
	Anexo 8. Recomendaciones del PpE016	230
	Anexo 9. Sistemas de monitoreo e indicadores de gestión del PpE016.....	239
	Anexo 10. Trabajo de campo realizado	241
	Anexo 11. Instrumentos de colecta de información	249
	Anexo 12. Ficha técnica de la instancia evaluadora.....	262
	Anexo 13. Matriz de procesos de las categorías del PpE016.....	263
	Anexo 14. Estudios de caso	264
10	Bibliografía	271

Índice de Cuadros

Cuadro 1. PpE016 Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud	29
Cuadro 4. Población potencial y Objetivo del Programa	35
Cuadro 2. Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y con el Programa Sectorial de Desarrollo Social 2014-2018	36
Cuadro 3. Ámbitos de acción del Programa Nacional de Juventud 2014-2018	37
Cuadro 5. Modalidades, categorías y acciones del PpE016	50
Cuadro 6. Compendio de categorías y actores	70
Cuadro 7. Modelo General de Procesos	81
Cuadro 9. Actores entrevistados en oficinas centrales del Imjuve	89
Cuadro 10. Otros actores entrevistados a nivel central.....	90
Cuadro 11. Agenda de entrevistas en oficinas centrales del Imjuve	90
Cuadro 12. Agenda de la Segunda Ronda de entrevistas en oficinas centrales.....	91
Cuadro 13. Actores en entidades Federativas	92
Cuadro 14. Número de apoyos del Pp U008 en 2017 por categoría y entidad federativa	95
Cuadro 15. Número de apoyos del PpE016 en 2017 por categoría y entidad federativa	96
Cuadro 16. Entidades federativas seleccionadas para la muestra.....	98
Cuadro 17. Trabajo de campo en el estado de Jalisco	99
Cuadro 18. Trabajo de campo en los estados de Baja California y Oaxaca	99
Cuadro 19. Entrevistas en la Instancia de la Juventud en la entidad	99
Cuadro 20. Entrevistas a jóvenes beneficiarios del Pp E016	100
Cuadro 21. Cuestionarios de información socioeconómica por categoría.....	145

Cuadro 22. Grado de consolidación operativa del proceso de planeación.....	156
Cuadro 23. Grado de consolidación operativa del proceso de difusión	157
Cuadro 24. Grado de consolidación operativa del proceso de solicitud de apoyos	159
Cuadro 25. Grado de consolidación operativa del proceso de Selección de beneficiarios	160
Cuadro 26. Grado de consolidación operativa del proceso de Producción de bienes y servicios	162
Cuadro 27. Grado de consolidación operativa del proceso de Entrega de apoyos.....	163
Cuadro 28. Grado de consolidación operativa del proceso de Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	164
Cuadro 29. grado de consolidación operativa en los procesos del Pp E016.....	165

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Gráfica Población de jóvenes de 15 a 29 en México	41
Gráfica 2. Respuestas válidas a la encuesta en línea.....	102
Gráfica 3. Existencia de un sistema de registro de solicitudes.....	172
Gráfica 4. Existencia de procesos documentados para aprobación, revisión, registro y recepción de solicitudes	173
Gráfica 5. Existencia de procedimiento para selección de jóvenes beneficiarios.....	174

Índice de Figuras

Figura 1. Árbol del Problemas del PpE016	33
Figura 2. Objetivos de la Cruzada Nacional contra el Hambre.....	39
Figura 3. Población entre 18 y 24 años asistiendo a la escuela 2015.....	41

Figura 4. Modelo General de Procesos CONEVAL.....	75
Figura 5. Gestión por procesos	83
Figura 6. Pasos para selección de Beneficiarios en Rumbo Joven.....	133

Siglas

AMEXCID	Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo
APF	Administración Pública Federal
CNCH	Cruzada Nacional Contra el Hambre
Conacyt	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CNS	Comisión Nacional de Seguridad
CONAPO	Consejo Nacional de Población
CONAVIM	Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CONSEPP	Consejo Ciudadano de Seguimiento de Políticas Públicas en Materia de Juventud
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
CURP	Clave Única de Registro de Población
CUIS	Cuestionario Único de Información Socioeconómica
CV	Currículum Vitae
DEC	Dirección de Evaluación y Control
DGA	Dirección General Adjunta
DOF	Diario Oficial de la Federación
ENAPEA	Estrategia Nacional para Prevención del Embarazo en Adolescentes
ENIGH	Encuesta Nacional de Ingresos y Gasto de los Hogares
Imjuve	Instituto Mexicano de la Juventud
INADEM	Instituto Nacional del Emprendedor
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
LAASSP	Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
MCS-ENIGH	Módulo de Condiciones Socioeconómicas de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MOP	Manual de Organización y Procedimientos
OIJ	Organismo Internacional de Juventud para Iberoamérica
PASH	Portal aplicativo de la SHCP
PAT	Programa Anual de Trabajo
PO	Políticas de Operación
Pp	Programa presupuestal
PNEA	Población No Económicamente Activa
Projuventud	Programa Nacional de Juventud 2014-2018
ROP	Reglas de Operación
SC	Secretaría de Cultura
SE	Secretaría de Economía
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEP	Secretaría de Educación
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
SS	Secretaría de Salud
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
TdR	Términos de Referencia

3 Introducción

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) es un instrumento de la Gestión para Resultados mediante el que se lleva a cabo el seguimiento y la evaluación sistemática de las políticas y programas de las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal que se derivan del Plan Nacional de Desarrollo. Utiliza un conjunto de elementos metodológicos que brindan la información necesaria para valorar objetivamente y mejorar, de manera continua, el desempeño de las políticas públicas, de los programas presupuestarios y de las instituciones, así como para determinar el impacto que los recursos públicos tienen en el bienestar de la población.

Para fomentar la rendición de cuentas, el SED está basado en dos pilares: el seguimiento y la evaluación. La evaluación consiste en un análisis sistemático y objetivo de los programas federales para determinar su congruencia y analizar el logro de sus objetivos y metas para identificar su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad. Para incurrir en la mejora de los programas, se identifican hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas llamados Aspectos Susceptibles de Mejora.

La Ley General de desarrollo social en sus artículos 72 al 80 establece que el objetivo de la evaluación de la Política de Desarrollo Social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la misma, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente. Asimismo, los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la APF establecen los distintos tipos de evaluación que pueden realizarse, entre los que se encuentra en la evaluación de procesos, la cual analiza “mediante el trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión”.

La evaluación de procesos permite contrastar los aspectos normativos, la operación cotidiana y los elementos contextuales con la finalidad de determinar si los procesos que componen y posibilitan la realización de un programa presupuestario son eficaces y eficientes en el logro de metas a nivel de propósito. Asimismo, busca documentar las

buenas prácticas y las áreas de oportunidad de su operación para contribuir al mejoramiento de la gestión, a través de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente).

Durante el ejercicio fiscal 2016 el Imjuve, en el marco del SED y con el objetivo de entregar mejores servicios públicos a la población joven y elevar la calidad del gasto público, llevó a cabo una evaluación de consistencia y resultados del PpE016. Entre las principales recomendaciones en materia de resultados se encuentra la elaboración e implementación de una agenda de evaluación que incluyera, entre otras, una evaluación de procesos del mismo.

En este documento se presenta el informe final de la evaluación de procesos 2017 del Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” del Imjuve (PpE016). En los primeros tres apartados de encuentran el índice, el resumen ejecutivo, y la presente introducción. En el cuarto apartado se describe el Programa comenzando desde el contexto en el que opera; se identifica la problemática que busca resolver y la propuesta de atención del PpE016. En el apartado cinco se delimitan los alcances de la evaluación y se explica la metodología empleada en la realización de la evaluación, misma que es consistente con la propuesta metodológica inicial y que fue aprobada por las autoridades del Instituto. Asimismo, en este capítulo se detallan las principales actividades realizadas en el marco del estudio. En el apartado 6 se hace la descripción y el análisis de los procesos y subprocesos, incorporando el análisis de las categorías y acciones que opera el Imjuve a través de este Programa.

En el apartado 7 se valoran los atributos de los procesos y las categorías y se presentan los principales hallazgos y resultados de la evaluación, respectivamente. Finalmente, en el apartado 8 se presentan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la evaluación de procesos. Finalmente se integran los doce anexos que forman parte de la evaluación, de conformidad con los Términos de Referencia entre los que se encuentran los diagramas de flujo de los procesos y los instrumentos diseñados para el levantamiento de información en campo.

En archivos electrónicos por separado se entregan también, como parte de este informe, el cuestionario para la encuesta en línea y la base de datos con los resultados de la aplicación de dicha encuesta. Se incluyen también una versión digital del Anexo 13 y las matrices de hallazgos derivadas de las entrevistas en campo. De acuerdo con la metodología planteada, y la garantía de anonimato que el evaluador dio a los participantes, en las bases de datos se eliminó la información que permite identificar la identidad del actor que respondió la encuesta.

4 Descripción del Programa Presupuestario E016

La descripción que se presenta en este capítulo inicia con un breve resumen de la operación del programa, seguida de la identificación de la problemática que debe atender; posteriormente se describe el contexto en el que opera y se realiza la identificación de los principales procesos definidos en la normatividad vigente. Por último, se analiza a profundidad la información que permitió entender la operación del mismo.

Desde el 2007 el Imjuve ha tenido a su cargo un programa presupuestario modalidad E “prestación de servicios públicos”, originalmente denominado “E020: Generación y articulación de políticas públicas integrales de juventud” cuando el Instituto se encontraba sectorizado al Ramo 11, Educación Pública. Posteriormente, en 2013, y como parte de una nueva estrategia de política social que agrupó en el Ramo 20, Desarrollo Social, a los institutos que atienden a grupos vulnerables y el ciclo de vida de la población, el PpE020 fue denominado E016 y desde 2016 cuenta con su nombre actual: “*Articulación de Políticas Integrales de Juventud*”.

Actualmente, el PpE016 entrega apoyos directos a la población joven a través tres modalidades. Estas modalidades buscan abonar a los objetivos de prosperidad, bienestar, participación e inclusión del Programa Nacional de Juventud 2014-2018. Para ello, las modalidades en su conjunto están conformadas por siete categorías que se subdividen en acciones que son operadas, a través de convocatorias, por las distintas direcciones que conforman el Imjuve.

Es por medio de las categorías y acciones, que la población joven busca recibir los beneficios de una amplia gama de apoyos ofrecidos por el Instituto, que buscan fortalecer el acceso a la educación, participación social, trabajo y salud de las y los jóvenes. Así, las convocatorias del PpE016 ofrecen oportunidades para adquirir experiencia laboral tanto en el Imjuve como en distintos organismos nacionales e internacionales; de participar en distintos foros en México o en el extranjero relacionados con actividades económicas o de temáticas de relevancia en la agenda mundial; apoyos económicos para el desarrollo de proyectos en comunidades de escasos recursos o impulso a las

actividades artesanales, artísticas o económicas que desempeñan; y la participación en certámenes de reconocimiento público como el Premio Nacional de la Juventud; de Debate político o de Tesis sobre Juventud, entre otros. A continuación, se presenta una tabla resumen de ello. En la sección 3.2.2.1 se presenta una descripción más detallada del Programa.

CUADRO 1. PPE016 ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS INTEGRALES DE JUVENTUD

Área	Categoría	Convocatoria (acciones)
Modalidad 1: Desarrollo de capital humano en las y los jóvenes		
Dirección de Bienestar y Estímulos sobre Juventud	Transición Escuela-Trabajo	
Subdirección de Asuntos Internacionales	Rumbo Joven	a) <i>Youth 2030</i> Buenas prácticas par la implementación de los ODS (Acapulco) b) <i>Youth 2030</i> Innovación y transformación c) III encuentro de jóvenes Alianza Pacífico d) Alianza del Pacífico voluntariado e) Delegados juveniles <i>Dreamers</i> f) Delegados juveniles g) Diseña tu futuro Panamá (jóvenes 15 a 19) h) Trayectoria global (jóvenes que cuenten con una invitación) i) Organismos Internacionales 5ª edición (18 a 29) j) Emprendimiento Social (Boston) k) Organismos Internacionales 4ª Edición
Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud	Concurso Nacional de Tesis sobre Juventud	Edición bienal
Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles	Apoyo a Proyectos Sociales de Colectivos Juveniles	Projuventudes 2018 (temáticas específicas)

Área	Categoría	Convocatoria (acciones)
Modalidad 2: Impulso a la participación social		
Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles	1. Premio Nacional de la Juventud 2. Concurso Juvenil Debate Político	1. Premio Nacional de la Juventud Convocatoria a postular candidatos 2. Convocatorias estatal y nacional
Modalidad 3: Divulgación y promoción de la salud en las y los jóvenes		
Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes	1. De Joven a Joven 2. Jóvenes por la Inclusión	1. Alcance 2018. Vector joven 1. De joven a joven: salud entre pares 2. Movimiento sin odio, campamento nacional para la construcción de contra-narrativas y narrativas alternas al discurso de odio (CdMx) 2. Alcance Mundo Creativo: América del Norte (Pro México, ICE Toronto) 1 y 2 Preventubers

Fuente: Imjuve

4.1 Problemática que atiende el Programa

En este apartado se describen los antecedentes del Programa, se identifica el problema que dio origen a la necesidad de implementar la intervención, los objetivos y la población que debe atender el PpE016 y; finalmente se identifica el alineamiento con las políticas nacional y sectorial.

4.1.1 Antecedentes

La elaboración de estrategias en beneficio de las y los jóvenes se remonta a los años 40, época en la que surgió la oficina de Acción Juvenil dependiente de la Secretaría de Educación Pública (SEP), que generó por primera vez un espacio de interacción entre los representantes juveniles y el Gobierno Federal. En los años 50, se constituyó el Instituto Nacional de la Juventud Mexicana (INJM), y que en 1970 fue reestructurado debido a las condiciones sociales y políticas que atravesaba el país, marcadas por los sucesos del movimiento estudiantil de 1968. Sus siglas cambiaron por las de INJUVE.

En noviembre de 1977 se constituyó el Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud (CREA). Con su aparición se habló por primera vez en México de la existencia de una política nacional de juventud. Sin embargo, en diciembre de 1988 el CREA desaparece por decreto presidencial, y en su lugar se formó la Comisión Nacional del Deporte (CONADE); las funciones del extinto Consejo, se redujeron a un área denominada: Dirección General de Atención a la Juventud.

En julio de 1996 aparece Causa Joven, instancia que precede al Imjuve; entre sus logros se encuentra la visión de equidad de género. En este escenario, con la publicación de la Ley del Instituto Mexicano de la Juventud cobra vida, en enero de 1999, el Instituto Mexicano de la Juventud, con más de medio siglo de experiencias que le preceden. Éste busca coordinar sus actividades con otras instancias públicas y civiles con el fin de lograr sus objetivos y construir redes de trabajo para tener mayor incidencia en la población juvenil y así brindar un apoyo integral a las diversas problemáticas juveniles.

El programa E016 “Articulación de políticas públicas integrales de juventud” tiene como finalidad proporcionar a las personas jóvenes acciones para fortalecer su acceso a la educación, participación social, trabajo y salud que les permita consolidar su incorporación equitativa en los procesos de desarrollo. Para ello integra actividades enfocadas en brindar diversos servicios de atención relacionados con dichos aspectos y por medio de las cuales entrega apoyos directos a través de siete categorías. Para el ejercicio 2018 se consideró llevar a cabo, a través de estas categorías, 33 acciones: 27 alineadas a los objetivos del Projuventud y 6 al Programa para un Gobierno Cercano y Moderno, ejecutadas por diez áreas del Instituto, con un presupuesto autorizado para su operación de \$198,653,204.00.

4.1.2 Problema que atiende el programa

De acuerdo con el Diagnóstico del Programa, el Módulo de Condiciones Socioeconómicas de la ENIGH en 2014, estimó la existencia de 28.2 millones de jóvenes con algún tipo de carencia social. Al no tener acceso a los derechos sociales y no contar

con un ingreso suficiente para satisfacer sus necesidades básicas, las personas jóvenes se encuentran en una situación vulnerable.

Para contrarrestar esta situación, el Programa Nacional de Juventud 2014-2018 reconoce la importancia de generar estrategias gubernamentales que potencien las habilidades y cualidades de la población joven, al impulsar y fortalecer, entre otros, la inversión en educación, la capacitación laboral y la creación de fuentes de trabajo decente para las y los jóvenes; así como garantizar el pleno ejercicio de sus derechos y evitar situaciones como la reproducción intergeneracional de la pobreza, escenarios de inseguridad y la falta de cohesión social.

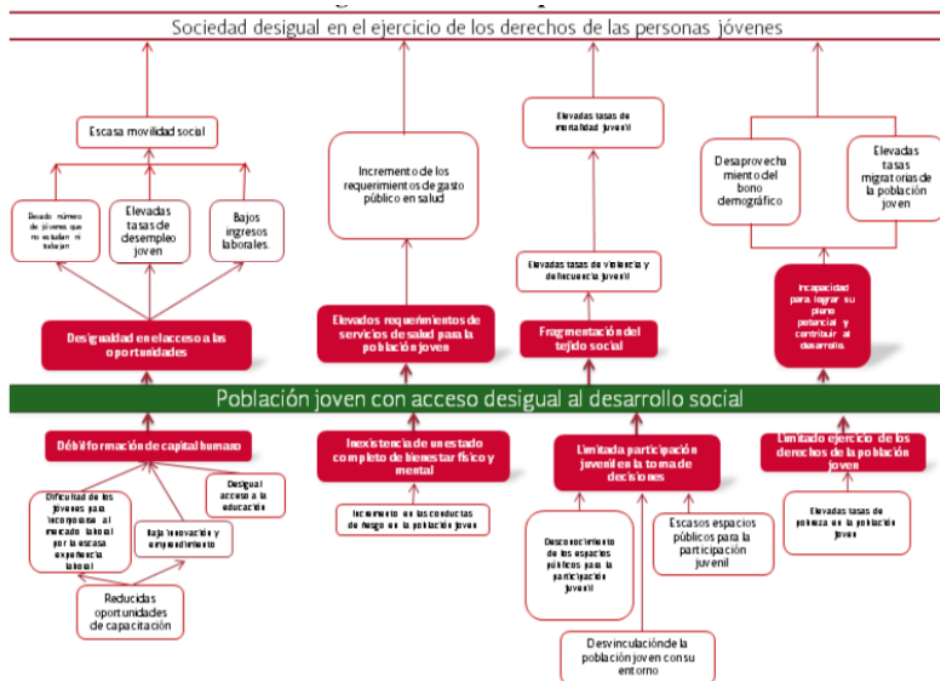
Como parte del Diagnóstico del PpE016, elaborado por la Secretaría de Desarrollo Social, en coordinación con el Imjuve, la propuesta del Árbol de Problemas plantea como la principal problemática a atender “*el acceso desigual al desarrollo social para la población joven debido a (1) la difícil transición escuela - trabajo, a raíz de la escasa experiencia laboral que cuentan los jóvenes, la limitada práctica de innovación y emprendimiento, así como el desigual acceso a la educación; (2) la limitada participación de la población joven en la toma de decisiones, debido principalmente al desconocimiento de los espacios públicos para la participación juvenil, los escasos espacios destinados a este fin y la desvinculación de la población joven con su entorno; (3) el limitado ejercicio de los derechos sociales de la población joven que está estrechamente ligado con las elevadas tasas de pobreza y; (4) la inexistencia de un estado completo de bienestar físico y mental como consecuencia del incremento en las conductas de riesgo en la población joven*”.

Por su parte, el problema genera cuatro efectos principales: 1) la desigualdad en el acceso a las oportunidades que genera bajos ingresos laborales en la población joven, desempleo y existencia de NINIS², desencadenado en escasa movilidad social; 2)

² El término “nini” hace referencia a la palabra neet de origen inglés, que es la abreviatura de *Not in Employment, Education or Training* (no está en el empleo, en la educación o en formación). Esta abreviatura fue acuñada por primera vez en el Reino Unido a mediados de la década de 1990, para hacer

elevados requerimientos de servicios de salud para la población joven que lleva a un incremento de los requerimientos de gasto público en salud; 3) fragmentación del tejido social que genera elevadas tasas de violencia y como consecuencia una elevada tasa de mortalidad juvenil; y por último 4) la incapacidad para lograr su pleno potencial y contribuir al desarrollo que incide en el desaprovechamiento del bono demográfico y genera elevadas tasas migratorias de la población joven.

FIGURA 1. ÁRBOL DEL PROBLEMAS DEL PPE016



Fuente: SEDESOL. Diagnóstico del Programa E017: Generación y articulación de las políticas públicas integrales de juventud. Imjuve. Marzo 2017

Por tal motivo, el PpE016 busca atender las causas de la problemática antes referida, a través de sus modalidades: 1) Desarrollo de Capital Humano en las y los Jóvenes, el cual se enfoca en la difícil transición escuela trabajo, a raíz de la escasa experiencia

referencia a las personas de entre 16 y 18 años que no habían tenido trabajo por lo menos seis meses después de salir de la enseñanza obligatoria, además de que no estaban en formación o en entrenamiento.

laboral que cuentan los jóvenes, la limitada práctica de innovación y emprendimiento así como el desigual acceso a la educación; 2) a través de Impulso a la Participación Social se atiende la limitada participación de la población joven en la toma de decisiones; y 3) mediante Divulgación y Promoción de la Salud en las y los Jóvenes se fomenta el bienestar físico y mental de las y los jóvenes.

4.1.3 Objetivos General y específico del PpE016

De los cuatro ejes rectores de la política nacional de juventud se desprenden el Objetivo General del PpE016, que es “Contribuir a la incorporación de las y los jóvenes beneficiarios, en los procesos de desarrollo social”, y sus Objetivos Específicos, que son:

1. Fortalecer el capital humano de las y los jóvenes beneficiados para promover su inclusión en los procesos de desarrollo.
2. Generar espacios para fomentar el ejercicio de los derechos sociales de la población joven a través de su participación en la toma de decisiones.
3. Promover la prevención en materia de salud entre las y los jóvenes a través de acciones artísticas y culturales.

4.1.4 Población potencial y objetivo del PpE016

De manera general, la Población Potencial del PpE016 se define como el universo de jóvenes en México. Para identificar a esta población se utilizan las proyecciones de población del Consejo Nacional de Población (CONAPO), por lo que se estima que la población potencial es de aproximadamente 38 millones de jóvenes. La Población Objetivo del programa la conforman las personas entre 12 y 29 años que cuentan con un Código Joven del Imjuve, herramienta digital que permite el registro de jóvenes para recibir beneficios otorgados por empresas e instituciones públicas, afiliadas a programas

de apoyo a la juventud del Instituto³. De acuerdo con cifras de la base de datos de Código Joven 2017, existen alrededor de 980,078 jóvenes registrados.

La Población Atendida es aquella beneficiada por un programa en un ejercicio fiscal. En este caso, para el 2017, la población beneficiaria del PpE016 fue de 676 personas físicas.

CUADRO 2. POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO DEL PROGRAMA

Tipo de población	Número de jóvenes
Población potencial	38,708,842
Población objetivo	980,078
Población atendida	676

Fuente: Imjuve. Políticas de operación; DEC

4.1.5 Alineación con la Política Nacional y Sectorial

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y Programa Sectorial de Desarrollo Social 2014-2018

El Programa E016: “Articulación de políticas públicas integrales de juventud” se enmarca en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 en la Meta II: México Incluyente, Objetivo 2.2: Transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente, Estrategia 2.2.2: Articular políticas que atiendan de manera específica cada etapa del ciclo de vida de la población. Respecto del Programa Sectorial de Desarrollo Social 2014-2018 se enmarca en el Objetivo 4: Construir una sociedad igualitaria donde exista acceso irrestricto al bienestar social mediante acciones que protejan el ejercicio de los derechos de todas las personas, Estrategia 4.1: Consolidar la incorporación equitativa de las personas jóvenes en los

³ Entre los beneficios se encuentran el acceso a bolsas de trabajo, internet móvil, programas de recompensas, descuentos preferenciales en comercios afiliados, información y canalización para gozar de beneficios de diferentes programas federales, estatales y municipales.

procesos de desarrollo a través del impulso y coordinación de acciones para fortalecer su acceso a la educación, participación social, trabajo, vivienda y salud.

CUADRO 3. ALINEACIÓN CON EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013-2018 Y CON EL PROGRAMA SECTORIAL DE DESARROLLO SOCIAL 2014-2018

Meta Nacional	Objetivo de la meta nacional	Estrategia del objetivo de la meta nacional	Objetivo del programa sectorial
II. México Incluyente	Objetivo 2.2 Transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente	Estrategia 2.2.2 Articular políticas que atiendan de manera específica cada etapa del ciclo de vida la población	Objetivo 4 Construir una sociedad igualitaria donde exista acceso irrestricto al bienestar social mediante acciones que protejan el ejercicio de los derechos de todas las personas

Fuente: Projuventud 2014-2018 Pág. 43.

De la Estrategia 4.1 se derivan las siguientes líneas de acción: 1) Promover programas y acciones que aumenten las oportunidades educativas de las personas jóvenes. 2) Vincular acciones de inserción laboral con esquemas de servicio social, voluntariado, bolsa de trabajo y fomento al emprendimiento. 3) Fomentar mecanismos para facilitar el acceso de los jóvenes a la vivienda. 4) Participar en el fomento de políticas para la salud integral de las personas jóvenes. 5) Impulsar la participación juvenil para generar entornos de cohesión social que contribuyan al desarrollo comunitario y a la prevención de la violencia.

Alineación con el Programa Nacional de Juventud 2014-2018

De acuerdo con el Programa Nacional de Juventud 2014-2018 (Projuventud), publicado en el DOF el 30 de abril de 2014, para mejorar las condiciones de vida de la población joven en sus contextos específicos, le estructura general de sus objetivos es la siguiente:

1. Prosperidad, incrementar las oportunidades de las y los jóvenes para acceder a los sistemas escolares, productivos y de obtención de vivienda.

2. Bienestar, cuyo objetivo es promover condiciones para que las y los jóvenes tengan un entorno digno a través de esquemas de salud, convivencia y seguridad.
3. Participación, cuyo objetivo es fortalecer la participación juvenil para impulsar el desarrollo comunitario a través de esquemas de inclusión y cohesión social.
4. Inclusión, cuyo objetivo es contribuir a una sociedad igualitaria mediante acciones que protejan el ejercicio de los derechos de todos los y las jóvenes.

Los ámbitos de acción para estos ejes son:

CUADRO 4. ÁMBITOS DE ACCIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE JUVENTUD 2014-2018

Prosperidad	Bienestar	Participación	Inclusión
Acceso a la educación	Entornos de salud	Organización	Comunicación
Acceso al trabajo	Entornos de cultura	Espacios de participación	Respeto
Acceso a la vivienda	Entornos tecnológicos	Espacios de convivencia	Entendimiento
	Entornos de seguridad	Espacios de consulta	Sectores juveniles en riesgo de exclusión
	Entornos de justicia		
	Autocuidado		

Fuente: Projuventud 2014-2018 Pag.43

De ahí que se definieran 4 ejes rectores de la política nacional de juventud:

1. Prosperidad, cuyo objetivo es asegurar el derecho de las y los jóvenes a tener los recursos y oportunidades que les permitan acceder a los sistemas escolares, productivos y de obtención de vivienda (educación, empleo y vivienda).
2. Bienestar, cuyo objetivo es garantizar las condiciones necesarias para que las y los jóvenes mejoren su calidad de vida y sus relaciones comunitarias y personales en ambientes y espacios de seguridad y justicia (salud, cultura y seguridad).

3. Participación, cuyo objetivo es fomentar la participación juvenil y la toma de decisiones en los espacios y en los asuntos que directamente les conciernen fomentando la organización y la convivencia de manera sistemática y permanente (espacios de participación, de consulta y toma de decisiones).

4. Inclusión, cuyo objetivo es establecer los canales de comunicación y formación con los demás actores que intervienen en las relaciones con las y los jóvenes para establecer relaciones más equitativas (comunicación, respeto y entendimiento).

Estrategia Nacional de Inclusión (ENI).

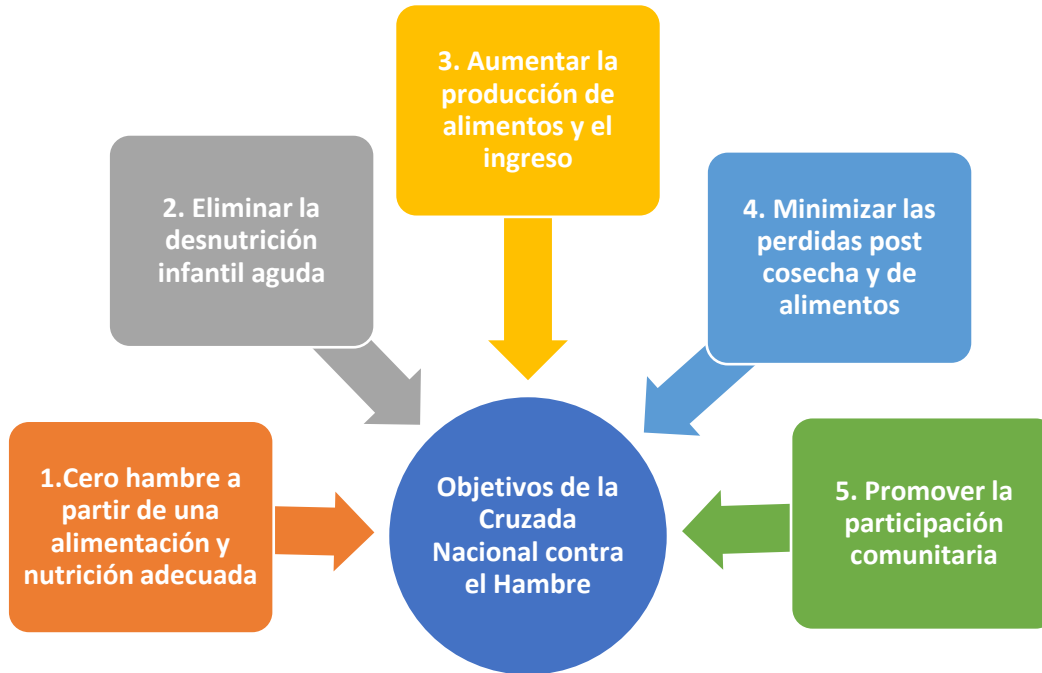
Tiene como objetivo contribuir al acceso a los derechos sociales y a la reducción de las carencias, mediante una coordinación eficiente y efectiva de las políticas y programas públicos que inciden en las condiciones de vida de las y los mexicanos.

Cruzada Nacional contra el Hambre (CNCH).

Es una estrategia en la que se coordinan las dependencias federales, los gobiernos locales y la sociedad para atender el problema de la pobreza extrema y carencia alimentaria bajo cinco objetivos:

1. Cero hambre a partir de una alimentación y nutrición adecuada
2. Eliminar la desnutrición infantil aguda
3. Aumentar la producción de alimentos y el ingreso
4. Minimizar las pérdidas post-cosecha y de alimentos
5. Promover la participación comunitaria

FIGURA 2. OBJETIVOS DE LA CRUZADA NACIONAL CONTRA EL HAMBRE



Fuente: Programa Anual de Trabajo 2018

Estrategia Nacional para Prevención del Embarazo en Adolescentes (ENAPEA).

El objetivo de esta estrategia es reducir el número de embarazos en adolescentes en México, con absoluto respeto a los derechos humanos, particularmente los derechos sexuales y reproductivos. Los ejes rectores de esta estrategia se integran de manera transversal en las acciones y actividades dirigidas a cumplir con cinco objetivos específicos que tienen aplicación intersectorial:

Objetivo 1. Contribuir al desarrollo humano y ampliar las oportunidades laborales y educativas de las y los adolescentes en México.

Objetivo 2. Propiciar un entorno habilitante que favorezca las decisiones libres, responsables e informadas de las y los adolescentes sobre el ejercicio de su sexualidad y la prevención del embarazo.

Objetivo 3. Asegurar el acceso efectivo a una gama completa de métodos anticonceptivos, incluyendo los reversibles de acción prolongada, para garantizar una

elección libre e informada y la corresponsabilidad del varón en el ejercicio de la sexualidad.

Objetivo 4. Incrementar la demanda y calidad de la atención de los servicios de salud sexual y reproductiva para los adolescentes.

Objetivo 5. Garantizar el derecho de las niñas, los niños y la población adolescente a recibir educación integral en sexualidad en todos los niveles educativos de gestión pública y privada.

4.2 Contexto en el que opera el PpE016

A continuación, se describen los principales elementos del contexto en que opera el PpE016. En primera instancia se presentan datos que permiten caracterizar la problemática que enfrenta la población joven en el país; posteriormente se exponen aspectos relevantes del contexto normativo en que se enmarca el Programa. Finalmente, se incluye un breve análisis del contexto operativo.

4.2.1 Caracterización de la problemática de la población joven en México

Las proyecciones de población del CONAPO estiman que, en México en el año 2017, había 38.6 millones de jóvenes, (personas entre 12 y 29 años), lo que equivale al 31.3% de la población total. Esta población está conformada en 50.1% por mujeres y 49.9% por hombres. Estas proyecciones estiman que en 2020 este grupo poblacional llegará a su máximo en 2020 con 38.8 millones de personas y, a partir de ahí iniciará una tasa negativa sostenida que llevará a este grupo a 36.8 millones de personas jóvenes.

A nivel nacional, la mayor proporción de la población entre 15 y 29 años se localiza en el Estado de México (4.2 millones), seguida de la Ciudad de México (2.1 millones) y Jalisco (2 millones). Por su parte, las entidades con una menor proporción de población de este grupo edad son Colima (186.6 mil), Baja California Sur (186.7 mil) y Campeche (242 mil).

GRÁFICA 1. GRÁFICA POBLACIÓN DE JÓVENES DE 15 A 29 EN MÉXICO



Fuente: elaboración propia con datos del INEGI.

De acuerdo con la Encuesta Intercensal 2015 del INEGI el 35% de la población entre 18 y 24 años asistía a la escuela, entre los que se distinguen la Ciudad de México, Puebla y Oaxaca por contar con la delegación o municipio con los más altos porcentajes de esta población.

FIGURA 3. POBLACIÓN ENTRE 18 Y 24 AÑOS ASISTIENDO A LA ESCUELA 2015



Fuente INEGI. Encuesta Intercensal 2015.

De acuerdo con el diagnóstico elaborado por el Instituto Mexicano de la Juventud (Imjuve) y la SEDESOL, en nuestro país, uno de cada cuatro mexicanos es joven, lo cual implica retos y a la vez oportunidades en términos del efecto que la población joven pueda verter al país en el futuro. Por ello, para garantizar un panorama positivo es necesario: fortalecer su capital humano, impulsar el acceso a un estado completo de bienestar, impulsar su participación en la toma de decisiones y garantizar el pleno ejercicio de sus derechos.

Una de las principales barreras que enfrenta la población juvenil en el desarrollo de su vida es la pobreza. El CONEVAL, con base en información del INEGI, estimó que en 2016 la población joven era de 37.5 millones. De ésta, 16.6 millones (44.3%) se encontraban en situación de pobreza y 13.4 millones (35.8%) en situación de vulnerabilidad.

Las principales carencias que enfrenta la población juvenil, en términos de pobreza, son con relación al ejercicio de sus derechos sociales: alrededor del 64% presenta carencia por acceso a seguridad social; 7.5% presenta carencia por acceso a los servicios básicos de vivienda; 7.7% por acceso a la alimentación; 7.1% carencia de acceso a servicios de salud y 4.7% se encuentra en rezago educativo. Esta situación representa un obstáculo importante para el desarrollo del país, pues se trata de personas que inician su vida laboral y, por ende, la búsqueda de su autonomía.

En la actualidad, a pesar de que la población juvenil ha logrado un mayor nivel de escolaridad con respecto a la generación de sus padres, este avance educativo no se ha visto reflejado en un movimiento ascendente en su estatus socioeconómico. La inserción de las y los jóvenes al mercado laboral no es tan simple y explica de cierta forma este problema.

Ingresos: En 2016, el 50.6% de los jóvenes contaba con ingresos mensuales insuficientes para cubrir el valor de una canasta alimentaria más bienes y servicios, lo que incluye además de comida, transporte público, educación, cultura y recreación, cuidados de salud, entre otros elementos.

Oportunidades laborales: Los jóvenes son uno de los grupos de población con mayores dificultades para insertarse en empleos formales. En 2017, del total de personas jóvenes ocupadas, 59.9% se encontraban en empleos informales. Respecto a su nivel salarial, más del 50% percibía de uno y hasta tres salarios mínimos; esto equivale a un ingreso entre 2,220 y 6,661 pesos al mes.

Las condiciones laborales precarias no son la única adversidad que enfrenta esta población. Para el cuarto trimestre de 2017, la tasa de desocupación entre los jóvenes era de 5.9%; superior a la tasa nacional (3.3%).

La población no económicamente activa (PNEA) joven está conformada en su mayoría por mujeres (65.9%) de las cuales, 51.1% reportó dedicarse a quehaceres del hogar y 46.3% a estudiar. Para el caso de los hombres que forman la PNEA, 83.1% reportó dedicarse a estudiar y únicamente 5.7% señaló que se dedican a quehaceres del hogar. Estas cifras muestran la persistencia de roles de género relacionados con el uso del tiempo y las obligaciones domésticas entre la población joven.⁴

Matrimonio y embarazo adolescentes: Para el 2015, en el país había 75,446 adolescentes entre 12 y 17 años casados. Del total de las adolescentes mujeres casadas, 42.8% tenían al menos un hijo y 77.3 % no asistían a la escuela. En el caso de los hombres adolescentes casados la inasistencia escolar era de 56.1%. De esta manera se evidencia que la maternidad temprana altera el curso de la trayectoria de vida de las y los adolescentes y condiciona las etapas posteriores de su vida. De igual manera, un asunto que puede problematizar la transición que enfrentan los jóvenes entre la escuela (su permanencia y culminación del ciclo escolar) y el empleo, es el embarazo a temprana

⁴ CONEVAL. Comunicado de Prensa 09/ 12 de agosto. “Fortalecer el sistema educativo y fomentar la inserción laboral de los jóvenes en el sector formal ayudaría a cerrar las brechas de pobreza”. Agosto 2018.

edad. El MCS-ENIGH 2016 reportó que en México 613,816 mujeres de entre 12 y 19 años fueron madres.

4.2.2 Contexto normativo

El PpE016 se desarrolla en un contexto normativo enmarcado, por un lado, por la Ley del Instituto Mexicano de la Juventud. Por otro lado, al haberse re-sectorizado el Imjuve a desarrollo social, se rige también por las normas asociadas a este sector. Finalmente, vale la pena destacar aspectos de la normatividad que son de aplicación al Programa en el marco del SED.

4.2.2.1 El mandato del Imjuve

Como se ha mencionado, con la publicación de la Ley del Instituto Mexicano de la Juventud en 1999, se crea el propio Instituto como organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio. Dicha ley, cuya última reforma fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 14 de mayo de 2013, establece:

Artículo 4.- Para el cumplimiento de su objeto el Instituto tendrá las siguientes atribuciones:

I. Elaborar el Programa Nacional de Juventud que tendrá por objeto orientar la política nacional en materia de juventud, el cual deberá ser congruente con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y con los programas sectoriales, institucionales y especiales a que se refiere la Ley de Planeación;

II. Concertar acuerdos y convenios con las autoridades de las entidades federativas y los municipios para promover, con la participación, en su caso, de los sectores social y privado, las políticas, acciones y programas tendientes al desarrollo integral de la juventud y la difusión de sus derechos y obligaciones reconocidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y Tratados Internacionales de los que nuestro país sea parte, así como los mecanismos para su exigibilidad;

- III. Promover la coordinación interinstitucional con organismos gubernamentales y de cooperación en el ámbito nacional e internacional, como mecanismo eficaz para fortalecer las acciones que garanticen el cumplimiento efectivo de los derechos reconocidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y Tratados Internacionales de los que nuestro país sea parte;
- IV. Celebrar acuerdos y convenios de colaboración con organizaciones privadas y sociales, para el desarrollo de proyectos que beneficien a la juventud;
- V. Consultar, en coordinación con la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas las políticas, programas y acciones de desarrollo de las y los jóvenes indígenas; garantizar la participación de éstos en su diseño y operación; y, en su caso, incorporar a la planeación nacional sus recomendaciones propuestas;
- VI. Celebrar acuerdos y convenios de colaboración con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, los estados y los municipios, para intercambiar información y datos estadísticos sobre juventud;
- VII. Realizar, promover y difundir estudios e investigaciones de la problemática y características juveniles;
- VIII. Recibir y canalizar propuestas, sugerencias e inquietudes de la juventud;
- IX. Auxiliar a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como a los gobiernos de las entidades federativas y municipios en la difusión y promoción de los servicios que presten a la juventud cuando así lo requieran;
- X. Prestar los servicios que se establezcan en los programas que formule el Instituto en aplicación de esta Ley;
- XI. Promover y ejecutar acciones para el reconocimiento público y difusión de las actividades sobresalientes de las y los jóvenes mexicanos en distintos ámbitos del acontecer nacional y, en especial, aquellas que reconozcan y fomenten la herencia

cultural de los pueblos y comunidades indígenas y fortalezcan el respeto y el conocimiento de las diversas culturas existentes en el país;

XII. Diseñar, implementar y ejecutar, con una perspectiva de transversalidad, programas destinados al aprovechamiento de las capacidades y potencialidades de las y los jóvenes: en su desarrollo económico y productivo, a través de la incorporación laboral, de la asignación de fondos destinados a la generación y fortalecimiento del autoempleo donde las y los jóvenes tengan participación directa ya sea en su creación, desarrollo o inclusión laboral; en su desarrollo social, a través del conocimiento, aprecio y creación de la cultura en los ámbitos de expresión de las artes y del humanismo, la organización juvenil, el liderazgo social y la participación ciudadana; y en general en todas aquellas actividades que, de acuerdo a su capacidad presupuestal, estén orientadas al desarrollo integral de la juventud;

XIII. Elaborar, en coordinación con las dependencias y las entidades de la Administración Pública Federal, programas y cursos de orientación e información sobre adicciones, nutrición, educación sexual y sobre salud reproductiva, derechos humanos, cultura de la no violencia y no discriminación, equidad de género, medio ambiente, apoyo a jóvenes en situación de exclusión y vivienda;

XIV. Proponer a la Secretaría de Desarrollo Social la operación de programas especiales de becas para fortalecer la educación bilingüe e intercultural, la alfabetización, la conclusión de la educación básica, la capacitación productiva y la educación media superior y superior de las y los estudiantes indígenas;

XV. Difundir en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como en los gobiernos de los estados y municipios, la información y los compromisos asumidos por el Estado

XVI. Las demás que le otorguen la presente Ley y otros ordenamientos legales y reglamentarios.

Los objetivos específicos del Imjuve son:

- Definir e instrumentar una política nacional de juventud que permita incorporar plenamente a la juventud al desarrollo del país;
- Asesorar al Ejecutivo Federal en la planeación y programación de las políticas y acciones relacionadas con el desarrollo de la juventud de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo;
- Actuar como órgano de consulta y asesoría de las dependencias y entidades de la APF, así como de las autoridades estatales, municipales, y de los sectores social y privado cuando así lo requiera;
- Promover coordinadamente con las dependencias y entidades de la APF en el ámbito de sus respectivas competencias, las acciones destinadas a mejorar el nivel de vida de la juventud, así como sus expectativas sociales, culturales y derechos;
- Fungir como representante del Gobierno Federal en materia de juventud ante los gobiernos estatales y municipales, organizaciones privadas, sociales y organismos internacionales, así como en los foros, convenciones, encuentros y demás reuniones en las que el Ejecutivo solicite una participación.

Adicionalmente, las acciones que se realizan como parte del Programa E016 están enmarcadas en el Programa Nacional de Juventud 2014-2018, en instrumentos normativos de orden general, tales como el Manual de Organización y Procedimientos del Imjuve; los Lineamientos para la Comprobación del Uso Adecuado de los Recursos Federales Asignados en el Ejercicio Fiscal 2017; las Políticas de Operación del Programa E016 y las convocatorias 2017 y 2018, principalmente.

4.2.2.2 La re-sectorización a la SEDESOL

Es importante señalar que la re-sectorización del Imjuve de la SEP a la SEDESOL implicó un cambio radical ya que las políticas de la SEDESOL tienen que estar, por norma, orientadas a la población en situación de pobreza y los programas del Imjuve no están alineados u orientados exclusivamente a este grupo de población, dado que

su mandato abarca a la población joven en su conjunto. En este marco fue necesario hacer un diagnóstico para identificar la problemática, la cuantificación de las poblaciones, definir si se iban a implementar programas y con qué enfoque o con qué lógica. Se hizo una revisión con varias áreas técnicas de la SEDESOL: el área de prospectiva, el área de padrones, el área de monitoreo y evaluación, el área de planeación, junto con diversas áreas del Imjuve. Se analizaron todas las categorías, para identificar a quién le estaban dando apoyos y bajo qué concepto. *“Fueron reuniones largas pero necesarias para identificar poblaciones e identificar que unos apoyos se dan directamente a jóvenes y otros se les dan a organizaciones y se trató de agruparlos y darle una lógica, un sentido”.*

De acuerdo con los funcionarios de la SEDESOL entrevistados, el cambio de sector ha influido en diversos aspectos de la normativa para la operación del Imjuve. Es importante mencionar que los programas del Instituto no operan con Reglas de Operación (ROP), sino con lineamientos los cuales, normativamente, no están obligados a llevar a cabo una actualización anual, pero sí requieren de una revisión por parte de la SEDESOL. A pesar de que no existe normatividad para la elaboración de lineamientos, se ha hecho un importante esfuerzo por homologar los del Instituto con las ROP de los programas federales; *“se hace un símil con el mismo contenido, población objetivo, objetivos, etc.”.*

4.2.2.3 La orientación hacia resultados en el marco del SED

En cuanto a normatividad relacionada con la orientación hacia resultados, y tal y como lo establece el SED, para fomentar la rendición de cuentas uno de sus pilares es el seguimiento (y como ya se ha mencionado, el segundo es la evaluación). En este contexto, el Programa E016 cumple con la normativa antes mencionada al contar con una matriz de indicadores de resultados (MIR), que para el 2017 y 2018 consideró como objetivo a nivel de propósito *“Las personas entre 12 y 29 años (jóvenes) beneficiarios se incorporan a los procesos de desarrollo social⁵”* y para ello plantea la generación de dos

⁵ Se considera en este caso al desarrollo social como un proceso que, en el transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos, principalmente:

componentes (o bienes y servicios a entregar a la población): 1. Apoyos para fortalecer el capital humano de las y los jóvenes brindados; 2. Espacios para la participación juvenil y toma de decisiones generados. Las políticas de operación presentan tres modalidades de operación: a) Desarrollo de Capital Humano en las y los jóvenes; b) Impulso a la Participación Social y c) Divulgación y promoción de la salud en las y los jóvenes. El equipo evaluador identifica que la modalidad 1 se puede asociar con el componente 1 y las modalidades 2 y 3 con el componente 2.

4.2.2.4 La normativa para operar el PpE016 por categorías

Para proporcionar a las personas jóvenes acciones para fortalecer su acceso a la educación, participación social, trabajo y salud, que les permita consolidar su incorporación equitativa en los procesos de desarrollo⁶, la normativa del PpE016 prevé tres modalidades de apoyo, las cuales se dividen en categorías y éstas a su vez se dividen en acciones. Es importante mencionar que las categorías se encuentran sujetas a Políticas de Operación, por lo que para ser modificadas deben ser revisadas y autorizadas por la Junta Directiva; sin embargo, las acciones no se encuentran sujetas a dichas políticas por lo que pueden ser adicionadas, modificadas o eliminadas en cada ejercicio. Esto representa, por un lado, la posibilidad de ajustarse a las demandas de la juventud, las cuales se encuentran en constante cambio. Sin embargo, pueden surgir de ideas espontáneas que no necesariamente abonan a lograr los resultados del Programa.

La primera Modalidad se denomina *Desarrollo de capital humano en las y los jóvenes* y está conformada por las categorías: a) Transición escuela-trabajo; b) Rumbo joven y c) Apoyo a proyectos sociales de colectivos juveniles “Projuventudes”.

empleo, salud física y mental, educación, participación social, prevención y atención de la violencia, y pleno ejercicio de los derechos de la población. En este proceso, es decisivo el papel del Estado como promotor y coordinador del mismo, con la activa participación de actores sociales, públicos y privados.

⁶ IMJUVE. Programa Anual de Trabajo 2018. Pág. 33.

La segunda Modalidad se denomina *Impulso a la participación social* y está conformada por las categorías: a) Premio nacional de la juventud, b) Concurso juvenil de debate político y c) Concurso nacional de tesis sobre juventud.

La tercera Modalidad se denomina *Divulgación y promoción de la salud en las y los jóvenes* y está conformada por las categorías: a) De joven a joven y b) Jóvenes por la inclusión.

CUADRO 5. MODALIDADES, CATEGORÍAS Y ACCIONES DEL PPE016

E-016 Articulación de políticas públicas integrales de juventud		
Modalidad. Desarrollo de capital humano en las y los jóvenes		
Categorías	Con convocatoria	Acciones
	Rumbo joven	Diseña tu futuro 2018 Trayectoria global 2018 Organismo internacionales 4ª edición Organismo internacionales 5ª edición Emprendimiento social Pasos latinoamericanos Voluntariado juvenil de la alianza del pacífico
	Apoyo a proyectos sociales de colectivos juveniles.	Projuventudes 2018
	Transición escuela – trabajo	Convocatoria permanente
Modalidad. Impulso a la participación social.		
Categorías	Con convocatoria	Acciones
	Premio nacional de la juventud.	Edición 2018
	Concurso juvenil de debate político	Edición 2018
	Concurso nacional de tesis sobre juventud	Edición bienal (2017)
Modalidad. Divulgación y promoción de la salud en las y los jóvenes		
Categorías	Con convocatoria	Acciones
	De joven a joven.	Vector joven Preventubers
	Jóvenes por la inclusión	Movimiento sin odio Alcance mundo creativo

Fuente: Imjuve

Además de la operación de las modalidades antes mencionadas (y sus respectivas convocatorias y acciones), el programa de trabajo del PpE016 integra un conjunto de servicios y actividades que las áreas del Imjuve realizan de manera cotidiana para la

operación de las convocatorias, entrega de premios, transferencia de recursos federales a instancias estatales, municipales y organizaciones de la sociedad civil. Dichas actividades se describen a continuación:

Centro de Documentación (CENDOC). El CENDOC es un centro de alta especialidad caracterizado por contar con un acervo de más siete mil títulos especializados en juventud. Los usuarios consultan dicho acervo para trabajos de investigación. Su objetivo es difundir información oportuna sobre jóvenes en los ámbitos nacional e internacional, mediante la conformación, organización y difusión del acervo bibliohemerográfico especializado que posee.

Capacitación para coordinadores de emprendedores. Con esta capacitación se busca fortalecer las competencias, habilidades y actitudes de los coordinadores de empleo y emprendimiento de las instancias estatales de la juventud que resultan beneficiadas con la convocatoria de Casas del Emprendedor (mismas que pertenecen al Pp U008 Subsidios a programas para jóvenes).

Reunión nacional con coordinadores de la Red Poder Joven 2018 para generar un programa anual de servicios de juventud, difusión en redes sociales de manera conjunta y realizar campañas sociales para jóvenes, por jóvenes.

Corea-México para promover la amistad y el mutuo entendimiento entre ambas culturas, así como impulsar la cooperación internacional y las capacidades de liderazgo necesarias para contribuir en el desarrollo de proyectos que impactan la condición y el equilibrio social de jóvenes participantes, además de promover el intercambio.

Fondo sectorial de investigación en juventud SEDESOL-CONACYT-Imjuve para impulsar la generación de investigación en materia de juventud a través de apoyos económicos. Para el ejercicio 2018 se generarían demandas de investigación específicas que permitan la articulación y coordinación de políticas públicas en los ámbitos de incidencia prioritarias para el instituto como vivienda, justicia y seguridad.

Curso de alta formación en transversalidad de la perspectiva de juventud su objetivo es socializar y capacitar a los diferentes funcionarios del gobierno federal, legislativo y judicial en perspectiva de juventud y transversalidad; lo que permita un mejor rediseño de sus políticas, programas y metas para jóvenes, y se logre un mejor impacto en el cumplimiento tanto de metas como de indicadores del propio Projuventud, como de otros programas sectoriales y especiales.

Programa editorial que promoverá la edición de las tesis ganadoras del “Octavo Concurso Nacional de Tesis sobre Juventud” en cada una de las categorías: licenciatura, maestría y doctorado.

Encuentro Nacional de titulares de juventud en las entidades federativas, el cual se lleva a cabo tres veces al año en diferentes entidades federativas con objeto de coordinar las actividades y fomentar el intercambio de buenas prácticas entre las y los funcionarios que tienen la encomienda de crear la política pública de juventud en sus estados. A este encuentro son convocados subsecretarios y directores estatales de juventud de las 32 entidades federativas.

Organismo Internacional de Juventud para Iberoamérica (OIJ), que busca aumentar la presencia de México en la región y promover la política pública de juventud entre los gobiernos iberoamericanos. Busca sumarse y fortalecer los mecanismos de incidencia que la OIJ está construyendo para que, en el marco de la agenda 2030, se desarrollen acciones relacionadas a juventud. Así mismo tiene como objetivo contribuir a la transversalidad de la perspectiva de juventud entre los actores de la región.

Coordinación con organismos internacionales para el fortalecimiento de la política pública para las y los jóvenes mexicanos en el diseño de ejecución de acción (informes, diagnósticos, eventos, etc.), que contribuyan al diseño e implementación de políticas públicas para el desarrollo integral de las y los jóvenes del país.

Para lograr sus objetivos, en el Programa Anual de Trabajo 2018 del Imjuve que se presentó a la Junta Directiva se consideró (en el anteproyecto de presupuesto de egresos

del instituto) un monto de \$311,966,360.00 para su operación. De estos se asignaron 198 millones de pesos al PpE016, lo que representa el 64% del presupuesto total. El presupuesto por categoría se encuentra desglosado en dicho documento.

4.2.3 Contexto operativo

El Imjuve tiene a su cargo definir e instrumentar la política nacional de juventud. Para alcanzar los objetivos establecidos en dicha política, el Imjuve cuenta con la facultad de diseñar e instrumentar programas y acciones, así como con la de promover la coordinación entre los tres órdenes de gobierno y con los sectores social y privado, además de otorgarles consulta y asesoría. De esta manera, el instituto cuenta con dos programas presupuestarios principales para el cumplimiento de sus funciones y obligaciones: el programa E016 “Articulación de políticas públicas integrales de juventud” y el U008 “Subsidios a programas para jóvenes”⁷.

4.2.3.1 La estructura operativa del Imjuve

Por años el Imjuve estuvo sectorizado en la Secretaría de Educación Pública y es a partir de 2013, cuando fue re-sectorizado a la Secretaría de Desarrollo Social, que el Imjuve inicia una serie de cambios en su organización y operación. Uno de los más importantes fue la modificación de su Estatuto Orgánico en 2016 en el que se modificaron plazas y funciones, se creó una Dirección General Adjunta y se reagruparon las áreas sustantivas. La estructura del Instituto quedó entonces conformada por la Dirección General del Instituto; una Dirección General Adjunta con 5 direcciones de área; 10 subdirecciones y 16 jefaturas de departamento a su cargo. Adicionalmente, operan bajo la rectoría de la Dirección General, 5 direcciones más, 11 subdirecciones y 8 jefaturas de departamento.

⁷ Informe final de la evaluación complementaria de resultados cualitativa del programa U008 – Subsidios a Programas para Jóvenes. RIMISP, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural

Dirección General

Secretaría Técnica

- **Dirección de Finanzas**

Subdirección de Recursos Financieros

Departamento de Presupuesto

Departamento de Ingresos y Egresos

Departamento de Contabilidad

- **Dirección de Recursos Humanos y Materiales**

Subdirección de Personal

Departamento de Capacitación, Reclutamiento y Selección de Personal

Departamento de Nóminas

Subdirección de Recursos Materiales

Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales

- **Dirección de Asuntos Jurídicos**

Subdirección de los Contencioso

Subdirección de los Normativo y Consultivo

- **Dirección de Comunicación Social**

Subdirección de Planeación y Medios

Subdirección de Prensa y Relaciones Públicas

- **Dirección de Evaluación y Control**

Subdirección de Seguimiento y Análisis

Departamento de Seguimiento

Subdirección de Evaluación

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

- Subdirección de Asuntos Internacionales

- Subdirección de Sistemas

Departamento de Soporte Técnico

Dirección General Adjunta de Coordinación y Servicios Juveniles

- Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud

Subdirección de Empleo y Capacitación

Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo

Departamento de Empresas Juveniles

Subdirección de Estímulos a la Juventud

Departamento de Derechos Humanos

Subdirección de Centros Interactivos para Jóvenes

Departamento de Supervisión

- Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes

Subdirección de Equidad y Servicios a Jóvenes

Departamento de Género

Departamento de Sexualidad

Departamento de Prevención y Adicciones

Departamento de Servicio Social

- Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles

Subdirección de Apoyo a Proyectos Juveniles

Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos Juveniles

Departamento de Vinculación con Organizaciones Juveniles

Subdirección de Fomento a la Organización Juvenil

Departamento de Fomento a Organizaciones Juveniles

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

- Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud

 - Subdirección de Integración y Actualización

 - Subdirección de Investigación

 - Departamento de Información y Documentación

- Dirección de Coordinación Sectorial y Regional

 - Subdirección de Coordinación Sectorial

 - Departamento de Coordinación con Organizaciones Civiles y Privadas

 - Departamento de Coordinación con Instituciones Públicas

 - Subdirección de Coordinación Regional

 - Departamento de Coordinación Zona Norte

 - Departamento de Coordinación Zona Sur

Cabe mencionar que algunas de estas subdirecciones no cuentan con jefaturas de departamento a su cargo y el personal de base, en general, no lleva a cabo tareas sustantivas. La falta de una estructura más amplia en la base de la pirámide se traduce en la necesidad de apoyarse en los beneficiarios de la categoría Transición escuela-trabajo para el desempeño de las actividades sustantivas de estas áreas.

Es importante señalar también que el Imjuve no cuenta con delegaciones estatales u oficinas de representación en los distintos estados de la República. Para hacer llegar algunos de los beneficios que ofrece a los jóvenes, así como coordinar las actividades requeridas para la etapa estatal de la categoría Debate político se apoya en socios estratégicos, terceros beneficiarios e instancias estatales de juventud.

4.2.3.2 Descripción de las categorías de apoyo y las áreas responsables

Las Políticas de Operación de operación del Instituto contienen la descripción de cómo operan las Modalidades del PpE016. Para cada modalidad se establecen las categorías

que le corresponden, y algunos de los siguientes elementos: área responsable de su operación, su objetivo, cobertura, población potencial, población objetivo, requisitos de elegibilidad, procedimiento de selección (ver Anexo 0).

Al hacer un primer acercamiento se considera importante resaltar que estas políticas no están diseñadas bajo un enfoque de gestión por procesos orientada a resultados. Como parte de la descripción de cada una de las tres modalidades se incluye un flujograma con el proceso operativo de cada categoría, a la que se le atribuye un área responsable. Es decir, para cada categoría existe un circuito operativo: la operación del Programa está organizada por categorías/acciones/áreas y no por procesos encadenados en torno a la generación de un valor agregado específico y al logro del propósito del programa. Bajo esta lógica, diversas áreas realizan procesos similares, pero para categorías y acciones distintas, lo cual resulta en redundancias e ineficiencias como se verá más adelante.

De acuerdo con este documento, las acciones a realizarse para la operación del PpE016 se ejecutan a través de diez áreas del Instituto:

- *Dirección de Bienestar y Estímulos sobre Juventud*. Cuyo objetivo es desarrollar las acciones que impacten en el beneficio individual de las y los jóvenes e incorporarlos al desarrollo Nacional, a través de los programas y servicios propios del área, procurando la vinculación con empresas, organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas
- *Dirección de Coordinación Sectorial y Regional*. Cuyo objetivo es dirigir el desarrollo de los programas y proyectos de juventud convenidos por parte del Imjuve con instituciones públicas, civiles y privadas, a nivel sectorial, estatal y regional que apoyen en el diseño y ejecución de la política pública de juventud en los estados del país, además de mantener y acrecentar la relación entre el Imjuve y la APF, las organizaciones civiles y privadas, las instancias estatales y municipales, así como instituciones de educación.
- *Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles*. Cuyo objetivo es coordinar, supervisar y evaluar programas que fomenten y faciliten la participación

organizada de la juventud y de las organizaciones civiles en el desarrollo integral de su comunidad y del país

- *Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud.* Cuyo objetivo es planear y coordinar estrategias para generar conocimiento sobre la población juvenil que sustenten las políticas y programas; así como la formación de recursos humanos especializados en la materia.
- *Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes.* Cuyo objetivo es coordinar la oferta de más y mejores oportunidades de integración a las y los jóvenes en los ámbitos social y cultural, así como de optimización de la oferta gubernamental y de la sociedad civil en programas específicos para este sector, además de fomentar la participación activa en acciones que les permita adquirir una cultura del cuidado de sí mismo y del medio ambiente, así como de relaciones equitativas entre los géneros.
- *Subdirección de Asuntos Internacionales.* Cuyo objetivo es administrar el proceso de coordinación a la vinculación del Imjuve con las instancias de juventud de otros países y organismos internacionales y multilaterales, colaborando en el desarrollo de políticas del Instituto en materia de relaciones internacionales. Asimismo, se busca forjar relaciones con las instancias de juventud estatales con el fin de promover la cooperación y movilidad internacional de las y los jóvenes.
- *Dirección de Comunicación Social.* Cuyo objetivo es determinar las estrategias y actividades orientadas a la comunicación social y organizacional con el propósito de dar a conocer a la opinión pública la información sobre las acciones, programas y servicios que ofrece el Imjuve, con el fin de desarrollar una política de comunicación que posicione al Instituto ante la sociedad, de conformidad con lo establecido en el Programa Nacional de Juventud.
- *Subdirección de Sistemas.* Cuyo objetivo es planear y coordinar el desarrollo tecnológico de la institución, a través del uso estratégico de las TIC, administrar los sistemas informáticos que se requieran conforme a las necesidades planteadas por las diversas unidades administrativas del Imjuve, orientados a la automatización de las tareas de recursos humanos, financieros y materiales, así

como al apoyo de todos los programas del Instituto en operación, a través del análisis de los requerimiento de información y el diseño de herramientas informáticas.

- *Dirección de Recursos Humanos y Materiales.* Cuyo objetivo es administrar los recursos humanos y materiales del Instituto para que estos satisfagan las necesidades del Imjuve con el fin de contribuir al cumplimiento de las funciones y programas sustantivos de este órgano descentralizado, a través de la aplicación de políticas y lineamientos en materia de sueldos, salarios, capacitación, desarrollo organizacional, adquisiciones, control y distribución de bienes y servicios que el gobierno federal emite.
- *Dirección de Evaluación y Control.* Cuyo objetivo es evaluar la efectividad de los procesos y proyectos estratégicos del Imjuve a través del SICI, para posibilitar la rendición de cuentas y mejora continua, a través del establecimiento de indicadores y procedimientos para evaluar los resultados de las acciones del PAT del Instituto.

A continuación se presenta una descripción breve de las categorías y acciones 2017 y 2018 basada en el PAT y las Políticas de Operación del Programa.

Transición escuela-trabajo

Tiene como objetivo facilitar la transición de la población juvenil de la escuela a un “primer” trabajo fomentando la construcción de sus trayectorias profesionales, a través del desempeño de actividades en cada una de las áreas administrativas y de servicios del Imjuve, para desarrollar sus habilidades, competencias y capital humano; así como fortalecer sus conocimientos y aptitudes mediante experiencias profesionales y laborales.

El área responsable es la Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud, y de acuerdo con las políticas de operación, esta categoría tiene una cobertura nacional y su población potencial son las y los jóvenes mexicanos entre 18 y 29 años de edad, registrados en Código Joven, que cursan o hayan cursado estudios de nivel superior (en instituciones educativas con reconocimiento de validez oficial de estudios). Sin embargo, su población objetivo se limita a aquellos que vivan en la Ciudad de México o su zona metropolitana, debido a que el apoyo consiste en la adquisición de experiencia en el ámbito laboral, a través de las actividades que cada becario o becaria realizan en las áreas administrativas y de servicios que integran el Imjuve, el cual únicamente cuenta con instalaciones en la Ciudad de México.

Rumbo joven

Tiene como objetivo contribuir a la formación y el desarrollo integral de las y los jóvenes a través de estrategias y acciones que apoyen su movilidad geográfica para la consecución de objetivos educativos, profesionales y recreativos y el desarrollo en sus comunidades de origen, en tres ámbitos: 1) Movilidad Educativa-Profesional, que consiste en el desplazamiento de las y los jóvenes con el fin de formarse y capacitarse académica y profesionalmente. 2) Movilidad Participativa-Social, que consiste en el desplazamiento con fines de participación en espacios de diálogo nacional o global o

ámbitos de actividades sociales; mediante estancias de voluntariado y participación en foros y conferencias. 3) Movilidad Recreativa-Turística, que consiste en un desplazamiento para reafirmar conocimiento empírico, ampliando sus opciones recreativas, culturales y turísticas.

Su cobertura es nacional e internacional y su operación se encuentra a cargo de la Subdirección de Asuntos Internacionales. Su población potencial es las y los jóvenes mexicanos o extranjeros que habitan en México y que se encuentren registrados en la plataforma de Código Joven. Dado que la categoría emite convocatorias abiertas, las poblaciones objetivo y potencial se consideran iguales, y dependiendo de la convocatoria emitida (la categoría incluye más de una convocatoria) será el rango de edad, el perfil y las características de la población.

Para el caso del ejercicio 2018, el Plan Anual de Trabajo del Instituto estableció las siguientes acciones:

Organismos internacionales rumbo joven que, en alianza con distintos organismos internacionales brinda a jóvenes destacados la oportunidad de participar en estancias formativas (prácticas profesionales) en dichos organismos tanto en México como en el extranjero. De acuerdo con su convocatoria 2018, esta acción está dirigida a jóvenes mexicanos (as) de 18 a 29 años de edad, de universidades públicas o privadas que se encuentren estudiando o hayan estudiado carreras afines a los perfiles definidos por los organismos internacionales (10 opciones en 2018), así como haber cubierto el 70% de sus créditos o sean recién egresados (as), titulados (as) de nivel superior (licenciatura) o de posgrado (maestría) y cuenten con un promedio general mínimo de 8.5.

Delegados juveniles que, en alianza con la Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil de la SRE, promueve la participación de la juventud en espacios internacionales y toma de decisiones como la Asamblea General de la ONU.

Youth 20 en alianza con la SRE, la SHCP, la STPS y el Banco de México, se promueve la participación en espacios de diálogo como *Youth 20* en el marco del Foro G20.

Trayectoria Global Edición 2018 que busca apoyar la movilidad. Esa acción puede contar con distintas etapas de selección de beneficiarios a lo largo de un año.

Diseña tu futuro que tiene como objetivo fortalecer las habilidades y conocimientos que sirvan de orientación para decidir entre sus opciones educativas y formar su trayectoria profesional.

Alianza Pacífico es una iniciativa en alianza con Nestlé, SRE, SE, SEP y el Gobierno de Suiza, con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de capacidades, la creación de empleo, movilidad e inserción de jóvenes en el mercado laboral.

Voluntariado Juvenil de la Alianza del Pacífico, iniciativa en colaboración con la AMEXCID promoviendo el voluntariado juvenil.

Semana del Emprendedor es un evento de divulgación de programas, acciones y herramientas en materia de emprendimiento que ponen a disposición en Gobierno Federal, los Gobiernos de los Estados y las instituciones financieras y educativas operado por el INADEM.

Concurso Nacional de Tesis sobre Juventud

Está dirigido a las y los estudiantes, egresados e investigadores, nacionales o extranjeros, de nivel licenciatura, maestría y doctorado, cuyos temas de investigación en formato de tesis, tengan como objeto de estudio las juventudes de México y tiene tres categorías: licenciatura, maestría y doctorado. Se encuentra a cargo de la Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud. Mediante este certamen, que se realiza de manera bienal desde el 2003, se busca difundir nuevas líneas de investigación en materia de juventud a través de la publicación de las obras que resulten ganadoras; así como también, facilitar la creación de propuestas de política pública orientadas a este sector de la población.

Apoyo a proyectos sociales de colectivos juveniles “Projuventudes”

Tiene como objetivo estimular la creatividad, el capital social, la conformación y la participación de grupos juveniles, a través del ejercicio de sus derechos y el apoyo a las diversas acciones que emprendan a favor del desarrollo integral de las y los jóvenes mexicanos.

Su cobertura es nacional y su operación se encuentra a cargo de la Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles. Su población potencial son actores sociales, especialmente colectivos y grupos juveniles sin constitución legal con más de seis meses de antigüedad, de cualquier entidad federativa de la República Mexicana, pero cuyos integrantes se encuentren registrados en la plataforma de Código Joven, y presenten proyectos de intervención social a favor de la participación y el desarrollo integral de las y los jóvenes mexicanos de conformidad con los objetivos del PROJUVENTUD. La población objetivo posee las mismas características, sin embargo, la cobertura está limitada por su asignación presupuestal.

Para el ejercicio 2018, el Plan Anual de Trabajo del Instituto establece las siguientes actividades:

Constitución legal de colectivos juveniles, otorgando apoyo para su constitución como organizaciones de la sociedad civil, con el objeto de fortalecer y mejorar sus posibilidades para acceder a mayores beneficios.

Premio económico a colectivos Joven A.C. que se otorga para la implementación de proyectos de impacto social en el marco de Joven A.C.

Apoyo económico a colectivos juveniles, en diversas acciones a favor del desarrollo integral de las y los jóvenes.

Premio nacional de la juventud

De acuerdo con la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles tiene como objetivo reconocer a jóvenes mexicanos cuya conducta o dedicación al trabajo o al estudio cause entusiasmo y admiración entre sus contemporáneos y pueda considerarse ejemplo estimulante para crear y desarrollar motivos de superación personal o de progreso de la comunidad.

Se otorga en dos categorías: 12 a menos de 18 años y 18 a 29. En ambas categorías se conceden las siguientes distinciones: logro académico, expresiones artísticas y artes populares, compromiso social, fortalecimiento a la cultura indígena, protección al ambiente, ingenio emprendedor, derechos humanos, discapacidad integración, aportación a la cultura política y a la democracia, y ciencia y tecnología. Este premio constituye, desde 1975, el máximo reconocimiento que el Gobierno Federal otorga a los jóvenes en el marco de las dos categorías y diez distinciones que señala la Ley.

Su cobertura es nacional, aunque no es limitativo para las y los jóvenes mexicanos que radiquen en el extranjero. El área encargada de su operación es la Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles. Su población potencial son las y los jóvenes mexicanos entre 12 y 29 años de edad registrados en la plataforma de Código Joven, y cuya conducta y/o dedicación al trabajo o al estudio, sea causa de entusiasmo y/o admiración entre sus contemporáneos, y su población objetivo son aquellos registrados en la plataforma de Código Joven de acuerdo a la convocatoria y en concordancia con la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles vigente.

Las etapas en la ejecución de esta categoría son:

1. Instalación del Consejo de Premiación.
2. Publicación de la convocatoria e inicio de registro de candidaturas.
3. Insaculación del Jurado.
4. Cierre de la convocatoria.

5. Instalación del Jurado.
6. Dictaminación del Jurado.
7. Entrega del Dictamen a Presidencia de la República.
8. Publicación del Acuerdo por el que se otorga el Premio.
9. Ceremonia de Premiación.

Concurso juvenil debate político

Tiene como objetivo fomentar espacios propositivos de participación, convivencia y consulta, a fin de propiciar escenarios democráticos más incluyentes y benéficos para el desarrollo de las y los jóvenes. Constituye una plataforma de expresión que busca impulsar la discusión informada de temas públicos entre las (os) jóvenes. Su operación se encuentra a cargo de la Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles. Su cobertura es nacional conformada por dos etapas:

Una etapa local que consiste en un certamen realizado en las entidades federativas, organizadas por las instancias locales de juventud, el Instituto Electoral del D.F. en la Ciudad de México y las juntas locales ejecutivas del Instituto Nacional Electoral en las entidades. En esta etapa se seleccionan a las y los jóvenes que participarán en la etapa nacional.

La etapa nacional se celebra entre las y los ganadores de las etapas locales en cada una de sus categorías. Su población potencial son jóvenes residentes en la República Mexicana, registrados en Código Joven, interesados en el debate de propuestas para dar solución a problemáticas políticas, económicas y sociales. Su población objetivo se diferencia en el tipo de categoría de los participantes, determinada por rango de edad y características de la población.

Las etapas en la ejecución de esta categoría son:

1. Definición de los lineamientos para la realización del Concurso en sus dos etapas.

2. Convocatoria a las instancias de juventud para la realización de la etapa local.
3. Convocatoria al Comité Organizador Nacional.
4. Instalación del Comité Organizador Nacional.
5. Publicación de la convocatoria e inicio del registro de participantes.
6. Cierre del registro de participantes.
7. Realización de la etapa local.
8. Acreditación de las delegaciones para la etapa nacional.
9. Realización de la etapa nacional.
10. Ceremonia de Premiación.

Durante la edición de 2016, las y los participantes expresaron su interés por enriquecer la iniciativa, no sólo en un contexto de competitividad, sino generando escenarios de aprendizaje que impulsen su desarrollo y empoderamiento juvenil. En este contexto, se originó la iniciativa “Escuela de Debate Político”, que tiene como objetivo preparar a las y los jóvenes que están por participar en el Concurso Juvenil Debate Político, mediante el desarrollo de habilidades de razonamiento, argumentación y liderazgo.

De joven a joven

Tiene como objetivo promover la difusión y transmisión entre pares de información prioritaria sobre temáticas relacionadas a entornos saludables (salud, bienestar, género, seguridad, cultura, entre otras temáticas), para el desarrollo integral de las y los jóvenes, desde un enfoque de derechos, mediante expresiones artísticas, por ejemplo, música, teatro, fotografía, video, herramientas multimedia y cine.

Se compone de proyectos denominados iniciativas que buscan contribuir a la toma de decisiones libre, informada y responsable sobre conductas y o prácticas que vulneran el ejercicio pleno de sus derechos. Las iniciativas considerarán acciones de comunicación donde la población juvenil desarrolla propuestas de contenidos mediante expresiones

artísticas para transmitir mensajes. Su operación se encuentra a cargo de la Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes.

En el caso de una alianza entre el Imjuve y alguna institución nacional o internacional para llevar a cabo esta categoría, es necesaria la firma de un convenio memorándum de entendimiento en el que se estipulará el mecanismo de convocatoria.

Para el ejercicio 2018, Las Políticas de Operación del Imjuve presentan la siguiente acción a realizarse:

Concurso nacional de joven a joven. Su objetivo es reconocer la capacidad creativa de las y los jóvenes con interés en visibilizar las distintas realidades y formas en las que se vive el ser joven en México, así como las barreras estructurales que limitan el ejercicio de los derechos a entornos saludables. Algunos soportes a consideración son video, carteles, producción cinematográfica documental y fotografía, entre otros, en donde se evalúa la claridad con la que las y los participantes exponen sus puntos de vista, así como la veracidad, creatividad e innovación de sus mensajes centrales.

Su cobertura es nacional y está dirigida a la población juvenil con registro en Código Joven con creaciones artísticas de autoría propia, como fotocartel, fotografías, video, cortometraje, obras de teatro y canciones, etc., que incidan en el desarrollo de sus comunidades a través de la inclusión de la perspectiva de juventud, género y derechos humanos, y que ayuden a reducir las carencias sociales y los niveles de pobreza, con categorías determinadas por rangos de edad.

Sin embargo, en el 2017 se lanzaron las siguientes iniciativas, las cuales no se contemplaron en el PAT correspondiente:

De joven a joven salud entre pares en colaboración con la SEGOB, CONAPO, CNS, CONAVIM, SS, SC (Secretaría de Cultura), a través de centro de Cultura Digital.

Concurso Nacional de Memes, Gif y Videos “De joven a joven. Like por tu Salud” en colaboración con los Centros de Integración Juvenil.

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

De joven a joven: Comunica-arte en convenio con Stereo Rey de México, S.A. y a partir de la vinculación con el proyecto Amarte coordinado por MVS Radio, Stereo Rey México.

De joven a joven Mituu Hackathon en convenio con Artificia Impulsora de Talento, S.A. de C.V. y Google.

De joven a joven Pinta por Nuestros Derechos en colaboración con el CENSIIDA (Centro Nacional de prevención y control de VIH y el SIDA).

Alcance 2018 Vector Joven en colaboración con el CONSEPP.

Lo Bueno de Prevenir: Segundo Concurso Nacional de Buenas Prácticas sobre Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia o Promoción de la Cultura de Paz entre las y los Jóvenes, en colaboración con SEGOB, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, *Non-violence Project* A.C., esto en el marco del proyecto desarrollado por el actor social Pasión y Futuro A.C.

Jóvenes por la inclusión

Tiene como objetivo facilitar la participación de las y los jóvenes en las actividades programadas dentro de las categorías Lazos por la inclusión y De joven a joven, y/o reconocer iniciativas innovadoras en el marco de las acciones promovidas por el Imjuve o por instituciones de la Administración Pública Federal en materia de prevención social de la violencia, delincuencia y reinserción social. Su operación está a cargo de la Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes.

Para el ejercicio 2018, Las Políticas de Operación del Imjuve presentaron las siguientes acciones a realizarse:

Apoyo para facilitar la participación en espacios prioritarios de inclusión social. Su objetivo es procurar mecanismos de inclusión que faciliten la participación de las y los jóvenes de distintos contextos a las categorías ofrecidas por la Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes. Cumplidos los procesos establecidos en los mecanismos

para convocar, el Imjuve podrá ofrecer apoyos económicos para la participación para este sector poblacional; entre las acciones que el Imjuve apoya mediante esta categoría están el Premio Nacional Juvenil del Agua y Jóvenes Hablantes de Lenguas Indígenas, por ejemplo. La acción busca apoyar a 80 jóvenes.

Premios especiales a jóvenes con actividades meritorias en temáticas de inclusión social y prevención social de la violencia. Su objetivo es reconocer todas aquellas buenas prácticas de prevención social de la violencia y la delincuencia, así como aquellas prácticas que fomenten procesos de inclusión por parte de los distintos sectores juveniles, la Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes podrá otorgar reconocimientos económicos especiales, previo cumplimiento de los procesos y etapas de las acciones previstas en los mecanismos para convocar en la temática en cuestión. La acción busca apoyar a 30 jóvenes.

La población potencial es las y los jóvenes registrados en la plataforma Código joven, con iniciativas innovadoras en materia de prevención y promoción de la salud, así como actividades relativas a la prevención social de la violencia, la delincuencia e inclusión social. Su población objetivo es aquellos que resulten beneficiados de alguna de las iniciativas programadas dentro de las categorías Lazos por la Inclusión y De joven a joven, así como de alguna iniciativa promovida por instituciones de la Administración Pública Federal para reconocer iniciativas innovadoras en materia de prevención y promoción de la salud, así como actividades relativas a la prevención social de la violencia, la delincuencia e inclusión social.

PrevenTubers: Dale play a tu salud busca jóvenes con potencial para ser difusores y difusoras de las juventudes en espacios digitales, con temas de salud y un enfoque de derechos, donde las personas jóvenes toman decisiones, libres, voluntarias, informadas y responsables, para elaborar una propuesta de video donde se promuevan estilos de vida saludable.

CUADRO 6. COMPENDIO DE CATEGORÍAS Y ACTORES

Área responsable	Modalidad	Categoría	Objetivo	Áreas internas involucradas	Instituciones aliadas	Tipo de apoyo a los beneficiarios
Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud	Modalidad 1: Desarrollo de capital humano en las y los jóvenes	Transición Escuela-Trabajo	Facilitar la transición de la población juvenil de la escuela a un “primer” trabajo fomentando la construcción de sus trayectorias profesionales, a través del desempeño de actividades en cada una de las áreas administrativas y de servicios del Imjuve, para desarrollar sus habilidades, competencias y capital humano; así como fortalecer sus conocimientos y aptitudes mediante experiencias profesionales y laborales	DGA de Coordinación y Servicios Juveniles, Direcciones miembros del comité. Dirección de comunicación Social, Dirección Jurídica, Subdirección de Sistemas	-	apoyo económico mensual

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Área responsable	Modalidad	Categoría	Objetivo	Áreas internas involucradas	Instituciones aliadas	Tipo de apoyo a los beneficiarios
Subdirección de Asuntos Internacionales	Modalidad 1: Desarrollo de capital humano en las y los jóvenes	Rumbo Joven	contribuir a la formación y el desarrollo integral de las y los jóvenes a través de estrategias y acciones que apoyen su movilidad geográfica para la consecución de objetivos educativos, profesionales y recreativos y el desarrollo en sus comunidades de origen	Dirección de comunicación Social, Dirección Jurídica Subdirección de Sistemas	SRE, SHCP, STPS Banco de México, ONU Nestlé, AMEXCID, INADEM	traslados internacionales y/o nacionales; manutención; hospedaje; inscripciones para participar en la iniciativa de movilidad; seguro de gastos médicos y acompañamiento

Área responsable	Modalidad	Categoría	Objetivo	Áreas internas involucradas	Instituciones aliadas	Tipo de apoyo a los beneficiarios
Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud	Modalidad 1: Desarrollo de capital humano en las y los jóvenes	Concurso Nacional de Tesis sobre Juventud	difundir nuevas líneas de investigación en materia de juventud a través de la publicación de las obras que resulten ganadoras; así como también, facilitar la creación de propuestas de política pública orientadas a este sector de la población	Dirección de comunicación Social, Subdirección de Sistemas	-	apoyos económicos

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Área responsable	Modalidad	Categoría	Objetivo	Áreas internas involucradas	Instituciones aliadas	Tipo de apoyo a los beneficiarios
Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles	Modalidad 1: Desarrollo de capital humano en las y los jóvenes	Apoyo a Proyectos Sociales de Colectivos Juveniles	estimular la creatividad, el capital social, la conformación y la participación de grupos juveniles, a través del ejercicio de sus derechos y el apoyo a las diversas acciones que emprendan a favor del desarrollo integral de las y los jóvenes mexicanos	Dirección de comunicación Social, Dirección Jurídica Subdirección de Sistemas, Dirección de Evaluación y Control	Universidades, tecnológicos	apoyos económicos
	Modalidad 2: Impulso a la participación social	Premio Nacional de la Juventud	tiene como objetivo reconocer a jóvenes mexicanos cuya conducta o dedicación al trabajo o al estudio cause entusiasmo y admiración entre sus contemporáneos y pueda considerarse ejemplo estimulante para la comunidad	Dirección de comunicación Social, Dirección Jurídica Subdirección de Sistemas	SEDESOL, SEGOB, STPS, SEP, cámaras del Congreso de la Unión, Presidencia de la República,	medalla de oro y apoyo económico
	Modalidad 2: Impulso a la participación social	Concurso Juvenil Debate Político	fomentar espacios propositivos de participación, convivencia y consulta, a fin de propiciar escenarios democráticos más incluyentes y benéficos para el desarrollo de	Dirección de comunicación Social, Dirección Jurídica Subdirección de Sistemas	INE, El Instituto Electoral del D.F. en la Ciudad de México y las juntas locales ejecutivas del INE. Miembros de los Comités	apoyos económicos

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

			las y los jóvenes		organizadores a nivel estatal y nacional	
--	--	--	-------------------	--	--	--

Área responsable	Modalidad	Categoría	Objetivo	Áreas internas involucradas	Instituciones aliadas	Tipo de apoyo a los beneficiarios
Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes	Modalidad 3: Divulgación y promoción de la salud en las y los jóvenes	De Joven a Joven	promover la difusión y transmisión entre pares de información prioritaria sobre temáticas relacionadas a entornos saludables (salud, bienestar, género, seguridad, cultura, entre otras temáticas), para el desarrollo integral de las y los jóvenes, desde un enfoque de derechos, mediante expresiones artísticas, por ejemplo, música, teatro, fotografía, video, herramientas multimedia y cine	Dirección de comunicación Social, Subdirección de Sistemas. Dirección Jurídica	-	apoyos económicos
	Modalidad 3: Divulgación y promoción de la salud en las y los jóvenes	Jóvenes por la Inclusión	facilitar la participación de las y los jóvenes en las actividades programadas dentro de las categorías Lazos por la inclusión y De	Dirección de comunicación Social, Subdirección de Sistemas. Dirección Jurídica, Dirección de Evaluación y Control	-	apoyos económicos

			joven a joven, y/o reconocer iniciativas innovadoras en el marco de las acciones promovidas por el Imjuve o por instituciones de la Administración Pública Federal en materia de prevención social de la violencia, delincuencia y reinserción social		
--	--	--	---	--	--

Adicionalmente, las PO contemplan que, como complemento para la operación y el fortalecimiento de las categorías, el Imjuve realice las siguientes actividades:

4.2.3.3 Actividades adicionales previstas en las PO para la operación del PpE016

Fortalecimiento y Promoción de Programas de Juventud.

Para fortalecer y promover proyectos, fomentar las políticas y acciones a favor de las y los jóvenes, el Imjuve puede celebrar *Convenios Específicos Especiales* con entidades federativas, municipios, organizaciones privadas y sociales, así como con organismos gubernamentales nacionales e internacionales, para ejecutar proyectos que promueven el desarrollo integral de la juventud.

Sistema de Información Código Joven

“Código Joven” es resultado de la transformación de la tarjeta “Plan Joven” establecida por el Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud (CREA), que posteriormente fue “Poder Joven”. Fue creado por el Imjuve en 2013 como una herramienta de identificación digital para hacer más fáciles y ágiles el registro de usuarios a los servicios, programas y convocatorias gubernamentales, así como acceder a

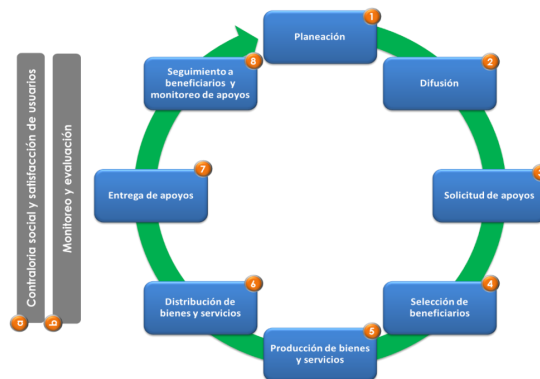
descuentos y promociones otorgadas por empresas. Su funcionamiento está basado en una plataforma informática que registra y asigna un código QR a cada usuario, con lo que es posible tener un mecanismo de captura ágil y confiable de los beneficiarios potenciales. Contar con un “Código Joven” es el primer paso para participar en las convocatorias de las distintas categorías del Imjuve.



4.3 Principales procesos en la normatividad vigente

De acuerdo con los TdR, la estructura del análisis de los procesos se lleva a cabo con base en el modelo de procesos del CONEVAL el cual se presenta a continuación:

FIGURA 4. MODELO GENERAL DE PROCESOS CONEVAL



Fuente: CONEVAL.

El circuito de procesos inicia con la “planeación”. De ésta se generan productos que se requieren como insumos para llevar a cabo las acciones a desarrollar en el subsecuente proceso operativo y así sucesivamente. De acuerdo con el modelo general, a la planeación le siguen: difusión, solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, producción de bienes y servicios, distribución de bienes y servicios, entrega de apoyos, seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos. Siguiendo la lógica de este modelo, la información que se genera en los procesos de seguimiento a destinatarios y monitoreo de apoyos debe considerarse como un insumo para retroalimentar a todos los procesos del Programa y en consecuencia mejorarlos.

Del análisis de las Políticas de Operación 2018 se identifican los siguientes elementos normados:

1. Objetivos y población potencial y objetivo. Si bien estos elementos quedan definidos, no se encuentra un documento que norme el proceso de **planeación** específico para el programa mediante el cual se llega a estas definiciones.
2. Modalidades de apoyo. Para cada modalidad de apoyo se define, a nivel de categoría, el área responsable, objetivo de la categoría, su cobertura, población potencial y objetivo, requisitos, criterios de elegibilidad, derechos, compromisos causas para cancelación de apoyos o falta administrativa, características de apoyo, procedimiento de selección, rubros y montos de apoyo. Sin embargo, no se identificó un documento en el que se definan los procesos de **planeación** para llegar a estas definiciones.

Es interesante notar que, para cada categoría, se definen las principales etapas de ejecución, e incluso se presenta un diagrama de flujo para cada categoría. Así, se incluye información respecto a los procesos de convocatoria y **difusión, recepción, selección** (validación, dictaminación, asignación de recursos), **entrega** y supervisión. No obstante, debido a que la operación del PpE016, al igual que la del Imjuve en su conjunto, se organiza bajo una lógica matricial por áreas, categorías y acciones y no una lógica de atribución de responsabilidades por procesos, cada una de las áreas sustantivas a cargo de las categorías y acciones ejecuta prácticamente todo el ciclo de procesos para cada

una de ellas, con algunas diferencias; es decir, cada uno de los procesos se realiza al menos 8 veces (si se consideran solo categorías 2018, aunque para acciones también se llevan a cabo), en 5 áreas sustantivas.

3. Procesos transversales. En las Políticas de Operación se identifican un conjunto de procesos transversales como el de **evaluación, monitoreo** / ejecución (avances físicos y financieros, actas de liberación, recursos no devengados, supervisión, auditoría, control y **seguimiento**), integración del Padrón Único de Beneficiarios, reporte de información en el Sistema de Información y Reporte de Avances, **Contraloría Social**, entre otros. Al respecto, es importante notar que si bien son procesos que aplican al programa en su conjunto, se prevé que sean las áreas responsables de cada convocatoria quienes los realicen, o bien provean los insumos de información para que un área de apoyo realice la integración. Así, se observa que incluso en estos procesos de carácter transversal, la organización del Imjuve, y de la operación del PpE016 por áreas y por categorías, se traduce en la fragmentación y duplicidad de los procesos operativos, lo que a la postre resulta ineficiente, como se mostrará en los siguientes capítulos.

5 Diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo

5.1 Objetivos de la evaluación

La evaluación de procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de carácter analítico, presenta un panorama relevante sobre el funcionamiento del PpE016. A continuación, se presentan los objetivos de la evaluación definidos en los Términos de Referencia, los procesos operativos analizados y las principales fuentes de información utilizadas para el análisis de gabinete que forma del análisis de los procesos del Programa. Enseguida se describe la metodología empleada para realizar el trabajo de campo y obtener la información requerida para complementar el análisis de gabinete y realizar el análisis de los principales procesos del Programa.

5.1.1 Objetivo general

En los términos de referencia emitidos por el Imjuve, para la evaluación de procesos del Programa presupuestal E016 se establece como objetivo realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Pp E016 que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa, así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

5.1.2 Objetivos específicos

- Describir la gestión operativa del PpE016, mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del PpE016, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del PpE016.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el PpE016 pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

5.1.3 Alcances de la evaluación

De acuerdo con los TdR, los alcances de la evaluación consisten en contar con un análisis puntual de los procesos que integran el circuito operativo mediante el cual se implementa el PpE016, así como una descripción de los mecanismos de coordinación que realiza para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, se requiere identificar las fortalezas y debilidades de los procesos y, a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora del Programa.

Para conocer detalladamente la operación del Instituto el equipo evaluador diseñó una serie de instrumentos (ver Anexo 11) para entrevistar al personal operativo de las áreas del Instituto a cargo de la operación del PpE016, con el fin de identificar quienes se encontraban a cargo de los distintos procesos del Programa. Sin embargo, a partir de estas entrevistas el equipo evaluador observó que el Imjuve no opera por procesos, sino bajo una estructura matricial/funcional en la que cada área ejecuta un circuito operativo prácticamente completo y de manera independiente para cada una de las categorías que se encuentran a su cargo. Así, para poder profundizar el análisis fue necesaria una segunda ronda de entrevistas. Adicionalmente, del trabajo de gabinete efectuado se encontró que, por una parte, existe una serie de procesos relacionados que se realizan por normativa del Instituto y, por otra, procesos que son específicos a las categorías que lo integran. Esto corroboró el hallazgo de que la operación del PpE016 no está diseñada bajo un enfoque por procesos; sino que opera con base en las categorías previamente descritas y, como ya se ha señalado, su gestión se encuentra a cargo de distintas áreas.

Dado que en los TdR se asume como punto de partida que las instituciones y programas operan por procesos en torno a un objetivo, por ser un modelo de gestión con probada eficiencia con respecto al modelo por funciones. Con fines analíticos se realizó un

ejercicio para identificar los procesos que cada área realiza para cada categoría y se integraron en un circuito operativo único⁸.

A partir del mapeo de procesos (elaborado a partir de las PO y que se presenta en el Anexo 3) se identificó que, de manera general, para la operación de todas las categorías que conforman el PpE016, se llevan a cabo los siguientes procesos:

- 1) Selección de las categorías a operar en el año (autorizadas por la junta directiva), definición de objetivos y población potencial y objetivo.
- 2) Elaboración y emisión de convocatorias en diversos medios de comunicación.
- 3) Registro en línea de los jóvenes interesados en participar en cada una de las categorías.
- 4) Selección de beneficiarios que consta de tres etapas:
 - a) Definición de los criterios de selección en documentos normativos y/o convocatoria de la categoría;
 - b) Dictaminación de los participantes que hayan cumplido con los criterios de selección; y
 - c) Publicación de los resultados del dictamen en la página del Imjuve u otro medio oficial.
- 5) Entrega de apoyos; una vez que son notificados, los beneficiarios/ganadores reciben el apoyo aprobado (la entrega del apoyo requiere en algunos casos de un proceso de formalización a través de la firma de un convenio o de un documento que compruebe la recepción del recurso).

⁸ La matriz de trabajo en la que se identifican los procesos específicos de cada categoría se incluye en el Anexo 13 y como anexo digital.

6) En algunos casos, el seguimiento durante la ejecución de las categorías, a través de informes periódicos y comprobación de gastos, según sea el caso.

Como resultado, a continuación, se presenta la equivalencia del Modelo General de Procesos de CONEVAL con los procesos identificados en el marco normativo del PpE016 y que serán objeto de análisis en la evaluación.

CUADRO 7. MODELO GENERAL DE PROCESOS

	Modelo General de Procesos CONEVAL	Procesos identificados en la normatividad
1	Planeación	Actualización de Políticas de Operación Elaboración de PAT Actualización de Lineamientos de Comprobación
2	Difusión	Diseño y publicación de Convocatorias
3	Solicitud de apoyos	Recepción/Postulación y validación
4	Selección de beneficiarios	Procedimiento de selección/dictaminación Publicación de ganadores/beneficiarios
5	Producción de bienes y servicios	Gestión de recursos y apoyos (actividades de formalización)
6	Distribución de bienes y servicios	NA
7	Entrega de apoyos	Asignación de Recursos/Entrega
8	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Supervisión
a	Contraloría social y satisfacción de beneficiarios	Contraloría social y satisfacción de beneficiarios
b	Monitoreo y evaluación	Monitoreo y evaluación

Fuente: elaboración propia a partir de la Normatividad del Programa

En este sentido, si bien en caso de ser necesario se destacarán aspectos específicos de la operación de procesos de cada categoría o área en lo individual, se plantea que el alcance pertinente para la evaluación es el circuito operativo conjunto que se resume en el cuadro anterior. Asimismo, como se menciona en el punto 4.3, el hecho de que las mismas tareas o procesos se realicen tantas veces y por tantas áreas como categorías estén definidas para el Programa, es en sí una ineficiencia operativa, ya que en la práctica se persiguen los objetivos de cada categoría y no el del Programa. Por ello, en el marco de la evaluación se coloca al centro el objetivo del Programa y el circuito operativo conjunto mediante el cual se implementa.

5.2 Metodología para el análisis

A continuación, se describen los aspectos centrales de la metodología empleada para el análisis. Se inicia por la presentación del marco teórico conceptual de la gestión por procesos. Posteriormente se explican los principales elementos metodológicos de la evaluación de procesos. En seguida se detallan las características del estudio cualitativo y la encuesta en línea.

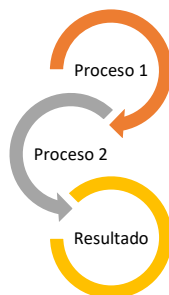
5.2.1 Marco teórico conceptual

5.2.1.1 La gestión por procesos

Un proceso es una secuencia de pasos creada bajo una lógica que se enfoca en lograr un resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento diseñados para mejorar la productividad de algo, establecer un orden, atender una necesidad o eliminar un problema. Asimismo, cualquier actividad o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos para transformar un insumo en productos o resultados puede considerarse un proceso. El resultado de un proceso debe contar con un valor agregado (a partir de la entrada del insumo) y este resultado puede constituir el insumo para un proceso subsecuente. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en una organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos⁹.

⁹ La Gestión Por Procesos. <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

FIGURA 5. GESTIÓN POR PROCESOS



Por otro lado, gestión viene de “gestar” o “dar a luz” y está por encima de administrar u operar, es una labor sistémica, creativa, reflexiva y cuestionadora que ve los procesos como medio para cumplir el propósito de la organización y los organiza como sea más conveniente para ese fin.¹⁰ Gestionar por procesos significa administrar los recursos de una institución considerándola una unidad en la que cada área participa (aporta) en el resultado final. Bajo este concepto, las áreas se encuentran interconectadas. El proceso, de principio a fin, cruza toda la organización desde la solicitud del cliente (ciudadano) hasta que el servicio o producto es brindado; adicionalmente, se mide la satisfacción del cliente con la finalidad de lograr resultados objetivos, consistentes, alineados con las metas estratégicas de la organización y que creen valor para el cliente¹¹. La gestión por procesos en la administración pública asume entonces que debe haber una transición de una visión de “área funcional” hacia una visión de “procesos” que implica, de inicio, un cambio cultural en el que se considera al ciudadano como el cliente fundamental de la

¹⁰ Gestión de Procesos (con responsabilidad social). Desde la mejora hasta el rediseño; Juan Bravo Carrasco; Editorial Evolución; Santiago de Chile; 2008.

¹¹ La **Gestión por Funciones** se basa en el funcionamiento de la empresa de forma vertical, seccionando a una organización en departamentos y dificultando con ello su interrelación, perdiéndose de vista a los clientes tanto internos como externos. Este enfoque, que es el que prevalece en el IMJUVE ha demostrado su poca efectividad con respecto a la gestión por procesos, al ser incapaz de orientar a la organización a lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Fuente: Vicente Andreu, La gestión por Procesos vs. la gestión por Funciones.

prestación del servicio público. La organización entonces tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de sus clientes. Para ello es necesario tener muy claro qué es lo que quieren estos clientes y en función de ello definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

Implementar una gestión por procesos pretende identificar la mejor y más eficiente forma de ejecutar las actividades de la institución, coordinando la asignación de recursos, el diseño de flujos de información y las relaciones de trabajo bajo un enfoque sistémico que permita el logro de los objetivos de la institución. Desde una visión de procesos es posible determinar las cargas de trabajo para cada proceso y hacer una distribución de personal acorde a ello en la institución, mejorando la calidad de los resultados e incluso reduciendo costos. Los objetivos de la gestión por procesos son:

- Establecer el modelo de operación más eficiente
- Reducir la repetitividad de las actividades
- Optimizar el empleo de los recursos utilizados
- Minimizar la burocracia administrativa
- Mejorar continuamente las actividades desarrolladas
- Obtener una visión de proceso (pertenencia a la organización)

Las ventajas de la adopción de la gestión por procesos son:

- Pone atención a las necesidades del cliente (ciudadano)
- Asegura que los servicios cumplan con las características solicitadas por el cliente
- Permite conocer el valor agregado al servicio o producto en cada actividad
- Facilita la modificación de los procesos para la mejora continua
- Coordina esfuerzos globales para la consecución de los procesos

De ahí que una gestión por procesos efectiva sea aquella que permite medir resultados obtenidos y compararlos versus los objetivos planificados, convirtiendo esta información en una herramienta de toma de decisiones; que facilita la mejora continua al permitir las

modificaciones necesarias para lograr los objetivos definidos y orientados a la satisfacción de los clientes (ciudadanos).¹²

5.2.2 La evaluación de procesos

De acuerdo con el CONEVAL, la evaluación de procesos analiza mediante trabajo de gabinete y de campo si un programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión. En este sentido, por medio de las evaluaciones de procesos se detectan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del marco normativo, estructura y funcionamiento de los programas, aportando elementos para determinar estrategias que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan el diseño de los programas para el logro de resultados. Este tipo de evaluaciones forma parte del Sistema de Evaluación del Desempeño como uno de los principales componentes del Presupuesto Basado en Resultados¹³.

5.2.3 Características del estudio cualitativo

El análisis de procesos de esta evaluación se basó en la realización de diversas estrategias de corte analítico, basadas en un estudio de carácter cualitativo. Mediante el análisis de gabinete, el trabajo de campo y una encuesta en línea se buscó la comprensión profunda de la dinámica y estructura de operación del Programa, así como una relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que lo componen.

5.2.3.1 Análisis de gabinete

El análisis de los procesos inició con el estudio de la documentación e información proporcionada por la Dirección General, que es la Unidad Administrativa del Instituto Mexicano de la Juventud responsable del Programa E016 “Articulación de políticas públicas integrales de Juventud”, y de información adicional solicitada por el equipo

¹² Gestión por Procesos, Guía Práctica; USAID, CEAMSO; Paraguay.

¹³ Sistema de Evaluación del Desempeño; SHCP.

evaluador en el transcurso de la evaluación. La documentación proporcionada incluyó información normativa, reportes, diagnósticos y otros documentos internos y externos. Los documentos iniciales con que contó el equipo evaluador se presentan a continuación:

- Programa Nacional de Juventud 2014-2108.
- Manual de Organización General de la SEDESOL 2018.
- Manual de Organización y Procedimientos Imjuve 2018.
- Políticas de Operación del Programa E016 “Articulación de políticas públicas integrales de Juventud”
- Plan Anual de Trabajo del Imjuve 2018.
- Informes de Autoevaluación sobre el Desempeño General de la Entidad para la Junta Directiva 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018.
- Diagnóstico del Programa E016, SEDESOL 2016.
- Lineamientos para el adecuado manejo e integración del Padrón Único de Beneficiarios (PUB) de los Programas Presupuestarios E016 y U008.
- Lineamientos de comprobación de recursos 2017.
- Convocatorias para participar en la asignación de recursos a diferentes categorías de apoyo 2017.
- Convocatorias para participar en la asignación de recursos a diferentes categorías de apoyo 2018.
- Bases de Datos del PpE016 (Padrón de Beneficiarios por entidad federativa y por categoría de apoyo).
- Lista de Dependencias Estatales de Juventud
- Anexo: Elementos Mínimos para una Metodología de Seguimiento Físico y Operativo de los Programas Sociales operados por los Órganos Desconcentrados y Entidades del Sector Coordinado por la Secretaría de Desarrollo Social.

5.2.3.2 Trabajo de campo

La importancia del trabajo de campo es su aportación para conocer la forma en que la ejecución de los procesos contribuye a lograr los resultados que busca el Programa.

Asimismo, a partir de la opinión de las personas entrevistadas, detectar las fortalezas y debilidades de los procesos, para identificar áreas de oportunidad y buenas prácticas que permitan mejorarlos y con ello, contribuir de manera más efectiva con los resultados del Programa.

Lo anterior es posible ya que el conocimiento obtenido mediante el trabajo de campo permite contextualizar el análisis resultante en el estudio de gabinete. El trabajo de campo se realizó en oficinas centrales del Imjuve y de la SEDESOL; y en una muestra de tres entidades federativas que se detalla más adelante, en las que se hicieron una serie de entrevistas con actores clave, operadores y beneficiarios (población usuaria de los programas apoyados: beneficiarios directos) del PpE016.

5.2.3.3 Encuesta en línea

Asimismo, se aplicó una encuesta a funcionarios y operadores del Programa en las entidades federativas a través de un sistema de encuestas en línea, lo que complementó la información cualitativa.

5.3 Características del estudio cualitativo

Las principales técnicas cualitativas empleadas para la realización del trabajo fueron:

- a) Entrevistas semiestructuradas
- b) Grupos focales
- c) Observación directa de los procesos

La descripción de estas técnicas se profundiza en el Anexo 10.

Instrumentos de colecta de información

Es importante resaltar que los instrumentos de levantamiento de información generados contienen preguntas estandarizadas con respecto cada uno de los procesos que integran el modelo del CONEVAL, adaptado para el Programa. Si bien la organización del Imjuve está concebida por Categorías y funciones, la orientación a resultados de la evaluación

de procesos exige que se dé un tratamiento estandarizado al circuito operativo. Por ello, fue necesario aplicar los instrumentos de todos los procesos a todas las áreas responsables de las Convocatorias y posteriormente integrar la información en un solo circuito operativo. Los instrumentos se incluyen en el Anexo 11.

Múltiples fuentes de información: se recolectó la opinión de los funcionarios y operadores del Programa a nivel central y en una muestra de entidades federativas; se entrevistaron a otros actores (que se consideraron relevantes) vinculados con el Programa, así como beneficiarios del PpE016.

Múltiples investigadores: el estudio fue realizado por un equipo interdisciplinario compuesto por investigadores de diversos perfiles que aportaron los distintos puntos de vista de sus disciplinas respectivas.

5.4 Estrategia de trabajo de campo

El trabajo de campo para el análisis de los procesos sustantivos del PpE016, tomando como base la información proporcionada por el Programa se definió de la siguiente manera:

5.4.1 Entrevistas en Oficinas Centrales

Se asignaron 4 días hábiles para entrevistar en la Ciudad de México a los funcionarios y al personal del PpE016 que labora en oficinas centrales del Imjuve y a otros actores de la SEDESOL vinculados con el Programa, sujeto a la disponibilidad y horarios de los funcionarios.

5.4.2 Entrevistas a actores en oficinas centrales

Se entrevistó como punto de partida a los funcionarios y al personal del PpE016 que labora en oficinas centrales del Imjuve y a otros actores de la SEDESOL vinculados con el Programa. Posterior al trabajo de campo en los estados, derivado de necesidades adicionales de información detectadas y de los comentarios emitidos por la DGEMPS

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

(SEDESOL) sobre los entregables 1 y 2, se llevó a cabo una segunda ronda de entrevistas a nivel central.

CUADRO 8. ACTORES ENTREVISTADOS EN OFICINAS CENTRALES DEL IMJUVE

Actor
Director General Adjunto de Coordinación y Servicios Juveniles
Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud
Subdirección de Empleo y Capacitación
Departamento de Capacitación, Empleo y Bolsa de Trabajo
Subdirección de Estímulos a la Juventud
Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes
Subdirección de Equidad y Servicios a Jóvenes
Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles
Subdirección de Apoyo a Proyectos Juveniles
Dirección de Evaluación y Control
Subdirección de Asuntos Internacionales
Dirección de Coordinación Sectorial y Regional
Subdirección de Coordinación Regional
Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud
Dirección de Finanzas
Subdirección de Recursos Materiales
Dirección de Asuntos Jurídicos
Dirección de Comunicación Social
Subdirección de sistemas

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

CUADRO 9. OTROS ACTORES ENTREVISTADOS A NIVEL CENTRAL

Actor
Dirección General de Análisis y Perspectiva (SEDESOL) Involucrados en el Proceso de Planeación del Imjuve
Unidad de Planeación y Relaciones Internacionales (SEDESOL) Involucrados en el Proceso de Planeación del Imjuve
Unidad de Planeación y Relaciones Internacionales (SEDESOL) Involucrados en la actualización de Políticas de Operación

La duración de cada entrevista fue de entre 60 y 90 minutos con funcionarios en oficinas centrales. Las entrevistas en oficinas centrales se llevaron a cabo de la siguiente manera:

CUADRO 10. AGENDA DE ENTREVISTAS EN OFICINAS CENTRALES DEL IMJUVE

Lunes 20 de agosto	
Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud	10:30 a 12:00 hrs
Dirección de Coordinación Sectorial y Regional	12:00 a 13:30 hrs
Dirección de Comunicación Social	13:30 a 14:00 hrs
Martes 21 de agosto	
Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles	10:30 a 12:00 hrs
Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud	12:00 a 13:00 hrs
Subdirección de Sistemas, Dirección de Asuntos Jurídicos y Subdirección de Recursos Materiales	13:00 a 14:00 hrs

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Miércoles 22 de agosto	
Subdirección de Asuntos Internacionales	10:30 a 12:00 hrs
Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes	12:00 a 13:30 hrs
Jueves 23 de agosto	
DGA de Planeación SEDESOL	17:30 a 18:30 hrs
Dirección General de Análisis y Perspectiva SEDESOL	12:00 a 13:30 hrs

La segunda ronda de entrevistas a actores en oficinas centrales se realizó conforme a la siguiente agenda:

CUADRO 11. AGENDA DE LA SEGUNDA RONDA DE ENTREVISTAS EN OFICINAS CENTRALES

Miércoles 03 de octubre de 2018		
Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud	Diplomado en Políticas Públicas de Juventud	09:00 – 09:45
Dirección de Bienestar y Estímulos sobre Juventud	Jóvenes Ecosol	10:00 – 10:45
	Casas del Emprendedor	10:45 – 11:30
	Centros Poder Joven	11:30 – 12:15
Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles	Joven A.C.	12:15 – 13:00
	Apoyo a Proyectos Sociales de Organizaciones de la Sociedad Civil	13:00 – 13:45
Dirección de Coordinación Sectorial y Regional	Proyectos Locales Juveniles	13:45 – 14:30
Dirección de Coordinación Sectorial y Regional	Joven es Compromiso: Formación Dual	15:30 - 16:15
Dirección de Coordinación Sectorial y Regional	Joven es Compromiso: Proyectos Sociales Comunitarios	16:15 - 17:00
Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes	Lazos por la Inclusión	17:00 - 17:45
Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes	Lazos por la Inclusión	17:45 - 18:30

Jueves 04 de octubre		
Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes	Lazos por la Inclusión	09:00 - 09:45
Dirección de Bienestar y Estímulos sobre Juventud	Transición Escuela-Trabajo	9:45 - 10:30
Subdirección de Asuntos Internacionales	Vaivémonos a Francia	10:30 - 12:30
	Pasos Latinoamericanos	
Subdirección de Asuntos Internacionales	Rumbo Joven	
Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes	De Joven a Joven	12:30 - 13:45
	Jóvenes por la Inclusión	13:45 - 14:30
Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles	Apoyo a Proyectos Sociales Colectivos Juveniles	15:30 - 16:15
	Premio Nacional de la Juventud	16:15 - 17:30
	Concurso Juvenil Debate Político	

5.4.3 Entrevistas en entidades federativas

Se planearon visitas en cada estado con una duración de cinco días, destinados a realizar entrevistas a las instancias estatales de juventud donde pudiera ofrecerse algún tipo de apoyo relacionado con la operación del PpE016, y donde pudiera además entrevistarse a aquellos individuos o grupos de personas beneficiarios de las categorías de apoyos. Se buscó hacer entre 3 y 5 entrevistas o grupos focales cada día.

CUADRO 12. ACTORES EN ENTIDADES FEDERATIVAS

Actores	Tipo de Entrevista
Instancias operadoras	Individual
Beneficiarios	Individual/ grupo focal

5.4.4 Muestra analítica del estudio cualitativo

Los estudios cualitativos, en general, evitan las muestras probabilísticas y en su lugar, se utilizan criterios analíticos de selección que procuran obtener la mejor información con los mejores informantes. Lo recomendado para este estudio fue seleccionar una muestra

analítica de las entidades federativas donde opera el programa utilizando las variables y elementos que permitieran aplicar criterios de selección que: i) garantizaran la variabilidad que pudieran tener los procesos del Programa bajo diferentes condiciones y contextos; y ii) justificaran y dieran solidez a la muestra seleccionada.

5.4.4.1 Muestra en entidades federativas

La selección de la muestra de tres entidades, que contempla este estudio, se hizo considerando a las 32 entidades federativas. Para garantizar la variabilidad de los procesos y justificar la selección de la muestra se tomaron en cuenta criterios o factores que inciden en la complejidad operativa del Programa. Tal como se estableció en la propuesta técnica, con base en la cual fue asignado el presente proyecto de evaluación, se planteó una muestra de tres entidades federativas a visitar para las evaluaciones del Programa E016 y del Programa U008 conjuntamente. Dado que no existen criterios para la asignación presupuestal por estado, ni criterios de regionalización operativa propios del Imjuve, se determinó que la selección de estados para construir la muestra de entidades a visitar se basaría en dos criterios: el primero consistente en que las entidades a visitar abarcaran el mayor número posible de categorías de las distintas modalidades de apoyo de ambos programas en 2017 y; un segundo criterio de carácter regional de modo que, buscando la mayor heterogeneidad posible de escenarios operativos, se seleccionara un estado del norte, uno del centro y uno del sur de la República. Debido a que un importante porcentaje de las categorías son operadas a nivel nacional, y la participación de los jóvenes depende de su respuesta a las convocatorias emitidas por el Instituto vía una plataforma, el número de apoyos en los estados es un reflejo ya sea de autoselección, de la conectividad disponible en las distintas regiones del país o incluso del nivel educativo o socioeconómico de la población objetivo. Es imposible asumir que esto pudiera deberse a una falta de atención por parte de las instancias estatales ya que estas no participan directamente en la operación de la mayoría de las convocatorias del Pp.E016.

En el siguiente cuadro se presenta el número de apoyos otorgados en 2017 por el Programa U008 por categoría y entidad federativa, posteriormente se presenta la misma información para el Programa E016.

En el primero, en color verde se destacan los estados en los cuales se apoyó un mayor número de categorías del PpU008 en 2017, en la región norte el estado de Sonora, en la región centro la Ciudad de México y los estados de Colima y Jalisco y en la región sur, los estados de Yucatán, Chiapas, Oaxaca y Tabasco.

En el segundo, en color verde se destacan los estados en los cuales se apoyó un mayor número de categorías del PpE016 en 2017, en la región norte los estados de Baja California, Durango, Nuevo León y Sinaloa, en la región centro la Ciudad de México y los estados de Jalisco Edo. México y en la región sur, los estados de Guerrero y Oaxaca.

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 "Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud" a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

CUADRO 13. NÚMERO DE APOYOS DEL PP U008 EN 2017 POR CATEGORÍA Y ENTIDAD FEDERATIVA

Programa U008 Subsidio a Programas para Jóvenes															
Región	Entidad	Categoría											Número de Categorías	Número de apoyos	
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.			
Norte	Baja California	2	1			1		2	2					5	8
	Baja California Sur		1											1	1
	Chihuahua	1	1						1					3	3
	Coahuila					2				2				2	4
	Durango	1	1	1		2		3		3				6	11
	Nayarit		1						1					2	2
	Nuevo León	1	1					1	1	1	1			6	6
	Sinaloa	2	1	1			1		2					5	7
	Sonora	1	1	2		2	1	3		3				7	13
	Tamaulipas	1	1		1				1					4	4
	Zacatecas	1	1	1		2		4	4					6	13
Centro	Aguascalientes				2			1						2	3
	CdMx			1	1	1	2	8	8	1	8			8	30
	Colima	2	1	2	1	2		4	4	4				8	20
	Guanajuato	1	1			2		3	3					5	10
	Hidalgo	1	1	1		5			6					5	14
	Jalisco	1	1	3	1	1		4	4	4				8	19
	México	1	1			1	1	3	3		3			7	13
	Michoacán	1	1				1	2	2	2	2			7	11
	Morelos	1	2	2		2	1	5						6	13
	Puebla	1	1		1			3	3		3			6	12
	San Luis Potosí	1	1	1		1		2	2					6	8
	Querétaro	1	1	1		2		4						5	9
	Tlaxcala	1	2	2		2					3			5	10
Sur	Campeche	1	1	1				1	1					5	5
	Chiapas	1	1	1	3	2		5		5				7	18
	Guerrero	1	1	1		2	1	4						6	10
	Oaxaca	1	1		1			3	3	3	3			7	15
	Quintana Roo	1	1			1			1					4	4
	Tabasco	1	2	2	2	1		2	1					7	11
	Veracruz	1	1		1	2		4		4				6	13
	Yucatán	1	1	2		2	1	4	4	4				8	19

Categorías: 1. Casas del Emprendedor, 2. Centros de Poder Joven, 3. Proyectos Locales Juveniles estatales, 4. Red Nacional de Programas de Radio y Televisión Poder Joven, 5. Joven es Servicio, 6. Jovenes Ecosol, 7. Lazos por la Inclusión, 8. Diplomado en Políticas Públicas de Juventud, 9. Pasos Latinoamericanos, 10. Vaivémonos a Francia y 11. Joven A.C. Fuente: elaboración propia con información del Padrón Único de Beneficiarios proporcionada por el Imjuve.

CUADRO 14. NÚMERO DE APOYOS DEL PPE016 EN 2017 POR CATEGORÍA Y ENTIDAD FEDERATIVA

E016 Generación y articulación de políticas públicas integrales y de juventud											
Región	Entidad	Categoría								Número de Categorías	Número de personas
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.		
Norte	Baja California	1		1		6	1	2		5	11
	Baja California Sur										
	Chihuahua							2		1	2
	Coahuila	3						1		2	4
	Durango	1	1			2		2		4	6
	Nayarit							2		1	2
	Nuevo León			1	1		2	3		4	7
	Sinaloa		1		1		1	1		4	4
	Sonora					1	2	2		3	5
	Tamaulipas							1		1	1
Zacatecas		1			2	1			3	4	
Centro	Aguascalientes	1			1	2		2		4	6
	Cdmx	11	3	5	10	4	2	18	159	8	212
	Colima	11			1	1	1	7		5	21
	Guanajuato	2			1	2		9		4	14
	Hidalgo	3	1				1	3		4	8
	Jalisco	2	1		2	7	1	13		6	26
	México	7			6	10	2	18	97	6	140
	Michoacán	9	1			2	1	2		5	15
	Morelos	5			2	2		4		4	13
	Puebla	15			2	6	1	6		5	30
	San Luis Potosí	1			1	1		2		4	5
	Querétaro	1				1		11		3	13
Tlaxcala	3			1			10		3	14	
Sur	Campeche	1	1			1		1		4	4
	Chiapas	8				6		5		3	19
	Guerrero	2	1		3	4		5		5	15
	Oaxaca	27			2	11	1	7		5	48
	Quintana Roo							3		1	3
	Tabasco	1				1				2	2
	Veracruz	6		1	1	1		4		5	13
	Yucatán		1			3	1	4		4	9

Categorías: 1. Apoyo a Proyectos Sociales de Colectivos Juveniles, 2. Concurso Juvenil de Debate Político, 3. Concurso Nacional de Tesis sobre Juventud, 4. De Joven a Joven, 5. Jóvenes por la Inclusión, 6. Premio Nacional de la Juventud, 7. Rumbo Joven, 8. Transición Escuela Trabajo. Fuente: elaboración propia con información del Padrón Único de Beneficiarios proporcionada por el Imjuve.

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Para la evaluación de este Programa, la decisión de ir a estados en que se encontraran beneficiarios de las distintas categorías era de vital importancia, dado que no se podía obtener información por parte de las instancias estatales. Dado que el presupuesto del Programa E016 es mayor al del Programa U008, se eligieron los estados en que se abarcara el mayor número de categorías del Programa E016.

CUADRO 15. ENTIDADES FEDERATIVAS SELECCIONADAS PARA LA MUESTRA

Región	Entidad	Programa U008	Programa E016	Programa U+ E
		Número de Categorías	Número de Categorías	Número Total de Categorías Conjunto
Norte	Baja California	5	5	10
	Baja California Sur	1		1
	Chihuahua	3	1	4
	Coahuila	2	2	4
	Durango	6	4	10
	Nayarit	2	1	3
	Nuevo León	6	4	10
	Sinaloa	5	4	9
	Sonora	7	3	10
	Tamaulipas	4	1	5
	Zacatecas	6	3	9
	Centro	Aguascalientes	2	4
Cdmx		8	8	16
Colima		8	5	13
Guanajuato		5	4	9
Hidalgo		5	4	9
Jalisco		8	6	14
México		7	6	13
Michoacán		7	5	12
Morelos		6	4	10
Puebla		6	5	11
San Luis Potosí		6	4	10
Querétaro		5	3	8
Tlaxcala		5	3	8
Sur		Campeche	5	4
	Chiapas	7	3	10
	Guerrero	6	5	11
	Oaxaca	7	5	12
	Quintana Roo	4	1	5
	Tabasco	7	2	9
	Veracruz	6	5	11
	Yucatán	8	4	12

Fuente: elaboración propia con información del Padrón Único de Beneficiarios proporcionada por el Imjuve.

Como resultado, la propuesta de estados a visitar incluyó al estado Baja California en la región norte, en el centro la Ciudad de México era la que mejor cumplía con los criterios, seguida del estado de Jalisco, por lo que se puso a consideración del Imjuve la selección y, en la región sur, el estado de Oaxaca fue el que mejor cumplía con los criterios.

5.4.4.2 Muestra de actores entrevistados

Las entrevistas en las entidades federativas se llevaron a cabo, de la siguiente manera:

CUADRO 16. TRABAJO DE CAMPO EN EL ESTADO DE JALISCO

Entidad	Agosto				
	27	28	29	30	31
Jalisco					

CUADRO 17. TRABAJO DE CAMPO EN LOS ESTADOS DE BAJA CALIFORNIA Y OAXACA

Entidad	Septiembre				
	24	25	25	27	28
Baja California					
Oaxaca					

La relación de entrevistas que se programó realizar contra las que en la práctica pudieron concretarse se presenta en el siguiente cuadro.

CUADRO 18. ENTREVISTAS EN LA INSTANCIA DE LA JUVENTUD EN LA ENTIDAD

Figura	Entrevistas a realizar	Entrevistas efectuadas
Titular de la Instancia de la Juventud en el estado	3	2
Enlace de Contraloría Social	3	2
Total	6	4

CUADRO 19. ENTREVISTAS A JÓVENES BENEFICIARIOS DEL PP E016

Categoría	Entrevistas a realizar	Entrevistas efectuadas
Apoyo a Proyectos Sociales de Colectivos Juveniles	27 jóvenes miembros de colectivos	3 llamadas
De joven a joven	2	1 entrevista 1 llamada
Concurso Nacional de Tesis sobre Juventud	1	No se identificó
Concurso juvenil de debate político	2	2 entrevistas
Jóvenes por la inclusión	11 jóvenes	1 llamada
Premio Nacional de la Juventud	1	4 entrevistas
Rumbo Joven	7	2 llamadas 1 entrevista
Total	15 entrevistas	15 entrevistas

En el caso de Jalisco, algunas entrevistas se realizaron vía telefónica, tanto porque los jóvenes beneficiarios no pudieron acudir a entrevistas presenciales por limitaciones de horario laboral y distancia en la ciudad de Guadalajara o en Ciudad Guzmán.

En el caso de Baja California, se realizaron entrevistas presenciales en las ciudades de Tijuana y Mexicali y también se realizaron entrevistas telefónicas con jóvenes beneficiarios que no pudieron acudir a las entrevistas presenciales por limitaciones de horario laboral y distancia. También este fue el caso de los jóvenes beneficiarios que se tenía programado entrevistar en la ciudad de Ensenada.

En el caso de Oaxaca, debido a temas de orografía y a que un importante número de beneficiarios viven en distintas ciudades y comunidades, se llevaron a cabo entrevistas telefónicas para poder recabar el mayor número posible. Del mismo modo, debido a las distancias entre los Centros Poder Joven y la Ciudad de Oaxaca, se optó por visitar el CPJ de Santa María Huatulco (a 7hrs de distancia de la ciudad) por contar con un

aeropuerto cercano para facilitar el regreso a la CdMx. Para conocer más detalles sobre el trabajo de campo se presenta una bitácora en el Anexo 10.

5.5 Encuesta en línea

A pesar de que el equipo evaluador no identificó que las instancias estatales participan en la operación del PpE016, se consideró oportuno complementar el análisis cualitativo con información a mayor escala de su conocimiento acerca del Programa. Para ello el equipo evaluador propuso la aplicación de una encuesta en línea a personal operativo de las instancias estatales, que permitiera realizar caracterizaciones generales de los actores relevantes e identificar factores que pudieran mejorar la efectividad en la implementación de los procesos del Programa.

Con la información obtenida en el análisis de gabinete y la recabada en las entrevistas en campo, se diseñó un cuestionario que se aplicó mediante un sistema de encuestas en línea entre el 4 y el 11 de octubre de 2018, el cual estuvo dirigido a recabar, por una parte, el conocimiento que tienen los operadores estatales sobre las categorías de apoyos que ofrece el Imjuve, y en particular, su opinión sobre la categoría de Debate nacional juvenil (única categoría del PpE016 en la que participan las instancias estatales de manera directa).

5.5.1 Muestra de actores a encuestar

La encuesta se realizó de forma conjunta para los programas U008 y E016 y estuvo dirigida a los responsables de coordinar:

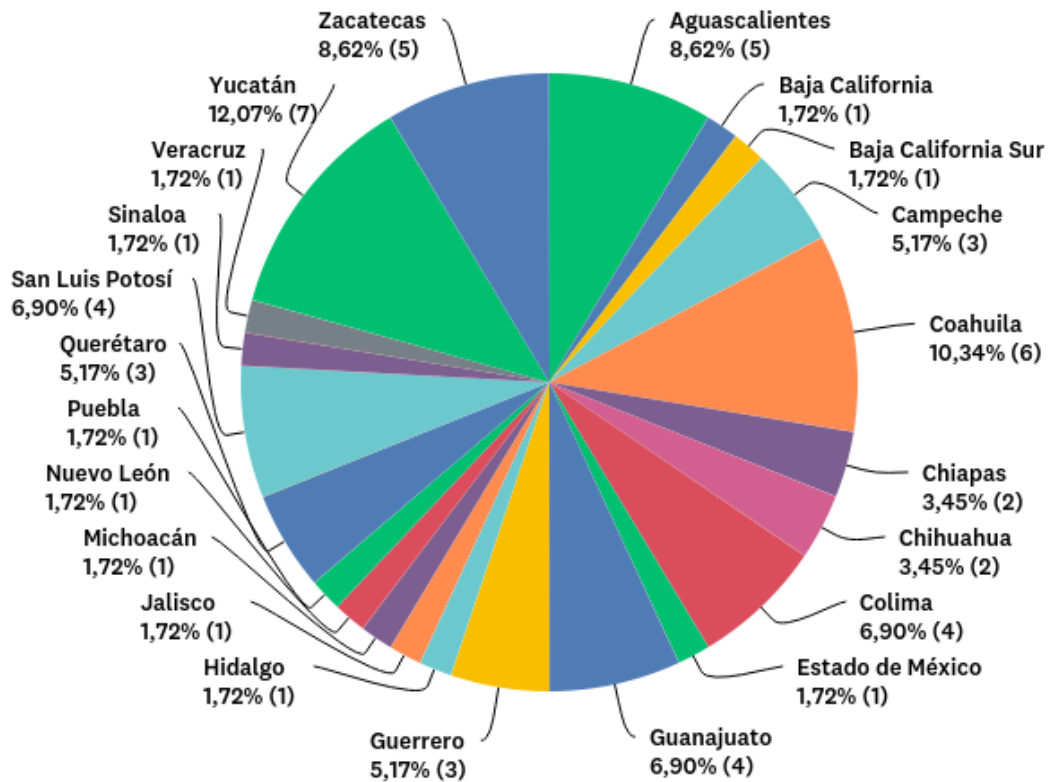
- Las convocatorias del Imjuve,
- Las acciones de contraloría social,
- Las Casas del Emprendedor, y
- Los Centros Poder Joven.

El cuestionario en línea bajo una óptica censal (invitando a participar a las instancias estatales a nivel nacional), aunque no puede establecerse una representación

estadística, ya que la autoselección de los participantes en la encuesta representa un sesgo para el análisis. Sin importar que los operadores en las instancias estatales no están muy involucrados con las categorías del PpE016, los resultados obtenidos a partir de sus respuestas contribuyeron a confirmar y/o complementar algunos de los hallazgos identificados en el análisis de gabinete y el trabajo de campo.

Los resultados de la participación de funcionarios en la encuesta arrojan que se recibieron 58 respuestas válidas de 22 entidades federativas.

GRÁFICA 2. RESPUESTAS VÁLIDAS A LA ENCUESTA EN LÍNEA



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta en línea

La distribución por puesto de los respondientes fue:

Puesto que ocupa en la actualidad		Respuestas	
Opciones de respuesta			
Titular de la Instancia Estatal de Juventud		12.07%	7
Responsable de coordinar las convocatorias del Imjuve		18.97%	11
Responsable de acciones de contraloría social		1.72%	1
Responsable de Casas del Emprendedor		24.14%	14
Responsable de Centros Poder Joven		20.69%	12
Responsable de Radio Poder Joven		10.34%	6
Responsable de Proyectos Locales Juveniles		12.07%	7
		Total	58

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta en línea

Es importante destacar que el 43% de los respondientes tiene una antigüedad de un año o menor en el cargo, por lo que, al haber centrado las preguntas en el ejercicio 2017, es importante tomar los resultados con cautela.

6 Descripción y análisis de los procesos

En el marco de la evaluación y siguiendo los TdR, se hizo un análisis general de los procesos del PpE016, con base en la información documental y normatividad del Instituto. Posteriormente, se desarrolló el análisis de los procesos a partir de la información recabada en el trabajo de campo, y en la encuesta en línea, complementando así el análisis de gabinete al que se hace referencia. Los estudios de caso generados a partir de las visitas a tres entidades federativas se incluyen como anexo.

En cuanto a la normatividad del Instituto, las acciones que se realizan como parte del Programa E016 están enmarcadas en instrumentos normativos de orden general, tales como el Manual de Organización y Procedimientos del Imjuve; los Lineamientos para la Comprobación del Uso Adecuado de los Recursos Federales Asignados en el Ejercicio Fiscal 2017; las Políticas de Operación del Programa E016 y las convocatorias 2017 y 2018, principalmente. Sin embargo, es importante mencionar que no existe en el Imjuve algún documento específico que norme todos los procesos para operar el Programa bajo un enfoque de procesos orientado a resultados, equivalente a la lógica de circuito operativo del modelo del CONEVAL¹⁴.

Como se menciona en el punto 4.3, a partir del análisis se identificó que la operación del Instituto y del programa en evaluación se realiza bajo una lógica por funciones. Es decir, cada dirección/subdirección lleva a cabo todos los procesos del circuito obedeciendo a las categorías que operan y no bajo una lógica de procesos orientada al logro de los objetivos del Programa, de forma que las áreas y funciones se articulen eficazmente. Esto representa un hallazgo importante ya que como se ha descrito en la metodología, la ausencia de una operación por procesos se traduce en repetitividad de las actividades,

¹⁴ Como ejemplo de documento normativo, la SEDESOL cuenta con los Lineamientos de operación de los programas de desarrollo social y humano 2013, los cuales contienen el marco normativo: el ámbito y aplicación y competencia (que incluye las responsabilidades de las áreas operativas); el proceso de programación y presupuestación; el proceso operativo; el registro de la información en un sistema de seguimiento; el seguimiento físico y la elaboración de informes.

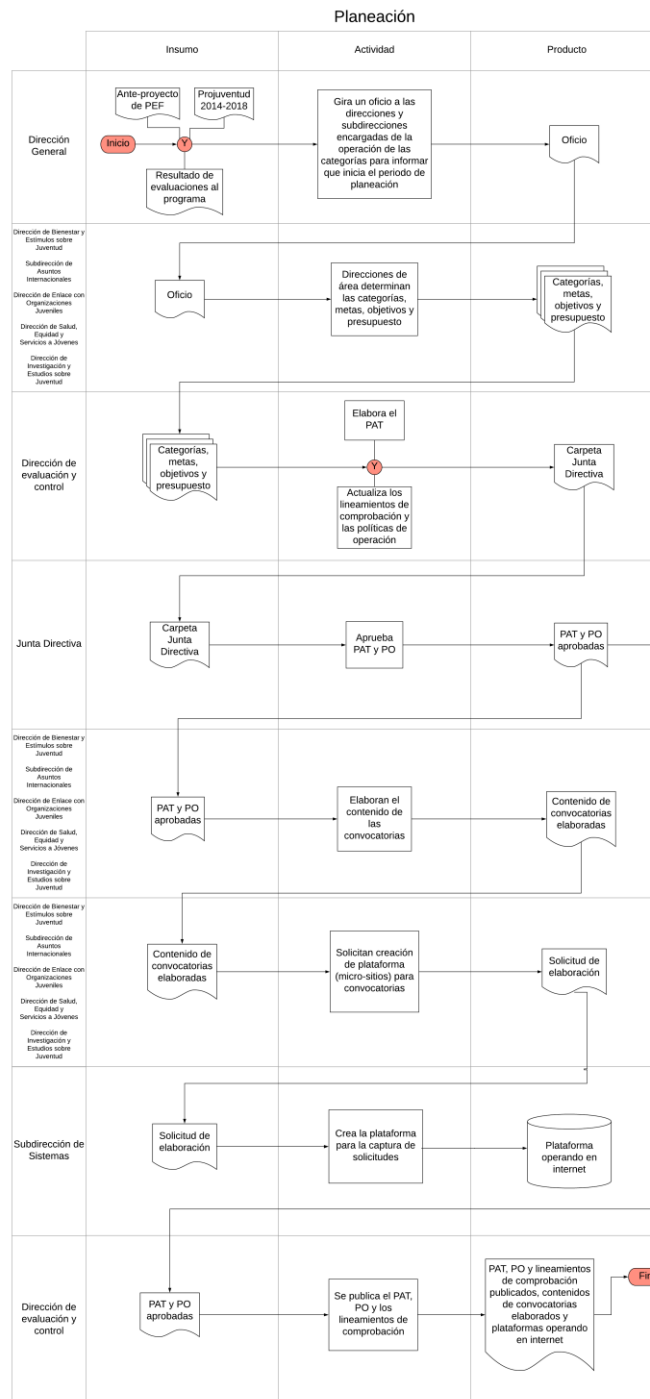
un mal aprovechamiento de los recursos (tanto humanos como financieros), burocracia administrativa y una contradicción con los objetivos de la APF que busca que sus instituciones se dirijan hacia una Gestión para en Resultados.

Dicho esto, y siguiendo el Modelo General de Procesos del CONEVAL referido en los TdR es posible describir, de manera general, los procesos que se llevan a cabo para la operación del PpE016, indistintamente de la categoría o la dirección a cargo. No obstante, al concluir el análisis de gabinete, el trabajo de campo en los estados y la segunda ronda de entrevistas en oficinas centrales se consideró necesario hacer ciertas distinciones en algunos de los procesos identificados en las categorías que conforman el Programa. De esta forma, a continuación, se presenta la descripción de cada uno de los procesos que caracterizan la operación del Programa conforme al modelo general de procesos, seguida de los elementos de aquellas categorías que merecen ser destacadas. Para cada uno de éstos se detallan las actividades, componentes y actores que lo integran; sus límites y articulación con otros; se menciona si los insumos y recursos son suficientes (considerando: financieros, tiempos, personal, infraestructura); sus productos; sistemas de información; coordinación entre actores; pertinencia del proceso y mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios. Adicionalmente, en el Anexo 3 se presenta, el mapeo de la operación de las categorías por procesos.

6.1 Planeación

La planeación puede concebirse como el proceso de diseño, elaboración y articulación de acciones y recursos necesarios para la operación de planes y programas de trabajo específicos que a su vez conducen a la obtención de resultados en un periodo de tiempo determinado. La planeación implica un proceso de elaboración de diagnósticos y análisis, la definición de objetivos y prioridades y el diseño de estrategias o vías de acción factibles para alcanzar los resultados deseados, mediante la identificación e instrumentación de las acciones y de los mecanismos correspondientes para alcanzar los objetivos trazados.

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.



La planeación es una cadena en la que el primer eslabón consiste en identificar de dónde proviene el problema o necesidad a atender; se elabora entonces un diagnóstico para comprender la situación actual (se establece una base) y a partir de este se determinan los objetivos y estrategias. Se definen entonces los programas, proyectos, el

presupuesto, las metas y los indicadores que medirán su logro y que conformarán la MIR, entre otros aspectos. Tomando en cuenta que este proceso es repetitivo, idealmente a partir de las recomendaciones de evaluaciones externas, o del ejercicio de monitoreo y evaluación interna, que se desprenden del proceso de evaluación, deberían obtenerse insumos para la planeación.

Idealmente el Proceso de Planeación de un Pp debería seguir los siguientes subprocesos:

1	Planeación estratégica. Diseño y determinación de elementos de largo plazo, incluyendo objetivos y metas
2	Presupuestación. Distribución y concertación del presupuesto.
3	Planeación operativa. Definición de metas anuales y programa operativo anual.
4	Actualización de ROP y normatividad. Para adecuarlo a las metas programadas (de ser el caso)

La planeación estratégica, bajo un enfoque de GpR constituye una herramienta imprescindible para que, por un lado, una institución tenga rumbo, y por el otro, que las acciones emprendidas conduzcan a la generación y logro de resultados¹⁵. El Imjuve, como parte del ejercicio de planeación estratégica, presenta en la primera sesión de su Junta Directiva un resumen de las actividades del ejercicio anterior clasificando las categorías operadas conforme a su alineación con los objetivos del Projuventud. Sin embargo, a pesar de que se informa 1) cómo se ejercieron los recursos en torno las metas anuales (ejercicio de los recursos por categoría); 2) el avance en el cumplimiento de indicadores de la MIR y; 3) en su caso, aquellos ajustes en el Programa que se hicieron con base en los resultados de evaluaciones externas, no se hace una descripción de cómo el cumplimiento de las metas de las categorías en su conjunto, al formar parte de un programa, contribuyen al logro de sus objetivos ni miden sus resultados. El equipo evaluador no identificó un procedimiento para la actualización de la MIR, sus objetivos, indicadores o metas. Esto es de especial importancia, ya que las

¹⁵ *Ibíd*em

categorías cambian año con año y la MIR, en teoría, es una importante herramienta para la planeación de los programas.

Para el caso de la planeación operativa y la presupuestación del PpE016, el primer paso en el proceso se da a partir del envío, por parte de la Dirección General, de un oficio a las direcciones y subdirecciones encargadas de la operación de los programas (y sus correspondientes categorías) en el que se informa que inicia el periodo de planeación. En dicho oficio se solicita que manden la selección de categorías a operar en el ejercicio subsecuente, así como presupuesto, sus metas y objetivos. Como ya se ha mencionado, las distintas áreas que operan las categorías que conforman el Programa son: La Dirección de Bienestar y Estímulos a la Salud, la Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles, la Subdirección de Asuntos Internacionales, Dirección de Investigación y Estudios sobre Juventud y la Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes.

A partir de los insumos entregados por las distintas áreas, la Dirección de Evaluación y Control del Imjuve elabora el Programa Anual de Trabajo (PAT). En el año 2018 se elaboraron documentos para la asignación, priorización y focalización de recursos, ponderando, a nivel estratégico, el desempeño de las categorías en el ejercicio anterior orientando así la asignación del presupuesto.

El Programa Anual de Trabajo contiene: el Anteproyecto de Presupuesto del Instituto para el Ejercicio Fiscal subsecuente de la "Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud" del PpE016 (incluyendo actividades alineadas al Projuventud 2014-2018, y al Programa para un Gobierno Cercano y Moderno) así como de los "Subsidios a Programas para Jóvenes" del PpU008. Para la asignación del presupuesto de operación entre las distintas categorías se toman en cuenta los recursos asignados en el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) para la operación del Instituto. Una vez que el PEF es aprobado, se revisan las metas, y si es necesario se ajustan.

Las alianzas con otras instituciones que se gestionan para operar las categorías son importantes para poder determinar la factibilidad de la operación de ciertas categorías.

Estas alianzas representan, no sólo una importante fuente de recursos, sino también la posibilidad de que algunos beneficiarios puedan formar parte de la operación de sus programas o actividades ya sea en México o en el extranjero.

Cuando el documento está elaborado se presenta a la Junta Directiva para su aprobación. Una vez que el PAT es aprobado por la Junta Directiva, se hace del conocimiento de todas las áreas operativas y se publica.

Es importante destacar que en los Lineamientos para el adecuado manejo e integración del Padrón Único de Beneficiarios (PUB) de los Pp E016 y U008, se establece que el proceso de planeación de las áreas operativas consiste en emitir los criterios de elegibilidad para los beneficiarios de su(s) respectiva(s) categoría(s) conforme a las Políticas de Operación y Programa Anual de Trabajo, así como los esquemas de registro y procesamiento de la información por parte de su estructura operativa. De forma que no es muy claro qué sucede primero y quién participa realmente en la planeación anual del Instituto. Incluso, en entrevistas con personal operativo se comentó que generalmente la planeación se lleva a cabo por la Dirección General y la Dirección General Adjunta.

Al interior de las áreas, se lleva a cabo la planeación de las categorías que consiste en emitir criterios de elegibilidad; diseñar convocatorias; determinar esquemas de registro y proceso de la información (y el desarrollo de las plataformas informáticas destinadas a ello); identificar y organizar comités de selección y sus miembros; identificar proveedores de servicios y aliados estratégicos. Más adelante se hará una descripción de los elementos a destacar en cada una de ellas. El equipo evaluador no identificó a partir de algún documento o de las entrevistas realizadas que el diseño o selección de las categorías consideren el logro de los objetivos del Programa al que pertenecen. Incluso existen convocatorias del PpE016 que convocan a beneficiarios que ya han sido apoyados por el PpU008. Esto implica que hay una población beneficiaria “cautiva” que recibe apoyos múltiples veces por encima de otros posibles candidatos.

Adicionalmente, a partir del análisis de gabinete no se identificó la existencia de un documento normativo para la elaboración del Programa Anual de Trabajo y durante las

entrevistas realizadas a nivel central no se identificó que existieran criterios explícitos o documentados para la elaboración de este documento, por lo que podría cambiar año con año. Ha sido durante la presente administración que la Dirección de Evaluación y Control, que como se ha mencionado, es la encargada de elaborar este documento, ha optado por estandarizar el formato para su presentación. Como parte de la planeación se hace una revisión de las Políticas de Operación a la luz de los resultados obtenidos en el ejercicio y, en su caso, se hacen las actualizaciones o modificaciones sugeridas por las áreas responsables de la operación de las categorías.

Sobresale el hecho que, durante las entrevistas realizadas en oficinas centrales, algunas de las áreas mencionaron que la planeación se lleva a cabo durante los primeros meses del año, una vez que conocen el presupuesto que les fue asignado para la operación de las categorías a su cargo. Es entonces cuando determinan las acciones y los apoyos que podrán ofrecer a su población objetivo.

El equipo evaluador no identificó la existencia de criterios para determinar la selección de categorías a operar o las acciones que se derivan de ellas, las modificaciones que pudieran sufrir éstas, o la obligatoriedad de su presentación ante la Junta Directiva para poder operarlas. Se observa entonces cierta discrecionalidad de las áreas a cargo de la operación para determinar qué presentarán para autorización de la Junta Directiva y se identifica la ausencia de criterios para garantizar que la selección de las categorías a operar se alinee con los objetivos del programa presupuestario y los sectoriales. Al analizar las Políticas de Operación y las convocatorias publicadas en el 2017 y 2018 se identifica una falta de correspondencia, al haber en operación más convocatorias que aquellas que fueron publicadas en el PAT.

Como se ha mencionado, de acuerdo con la normatividad, los lineamientos y políticas de operación, a diferencia de las ROP de otros programas federales no deben ser actualizados de forma anual. Sin embargo, de ser modificados, deben ser revisados por la SEDESOL.

Los principales productos generados en el proceso de planeación a nivel macro son el Programa Anual de Trabajo, las Políticas de Operación y los Lineamientos para la Comprobación de Gastos. A nivel categoría los productos son los contenidos de las convocatorias y los micrositos disponibles para su apertura y operación.

En general, se considera que los recursos financieros son suficientes para llevar a cabo el proceso de planeación. Sin embargo, en la mayoría de las entrevistas el personal a cargo de las áreas sustantivas expresó que, aunque el trabajo se realiza en tiempo y forma, para poder cumplir con sus funciones, una gran parte de éste es realizado por personas becarias (beneficiarios(as) de la categoría Transición escuela-trabajo).

Asimismo, para el caso del último trimestre del 2017 y lo que va del ejercicio 2018, las condiciones de la infraestructura del Imjuve no favorecen la operación adecuada de las distintas áreas, ya que la mayor parte del personal se encuentra reubicado en una nave provisional de lámina en el patio debido a los daños en el inmueble principal derivados del sismo del 19S. Esta reubicación favorece, por un lado, la comunicación, pero por otra perjudica el desempeño cotidiano por el ruido, la temperatura y en general por la falta de espacio. Estos problemas son comunes a las actividades diarias y no exclusivos del proceso de planeación.

Finalmente, es importante mencionar que en general se observa una coordinación eficiente entre las áreas participantes en la elaboración del Programa Anual de Trabajo. Sin embargo, para poder actualizar los lineamientos de comprobación de gastos, la DEC debe revisar muchos contratos diferentes que se elaboran para las distintas categorías. Esto provoca un cambio constante de los lineamientos y su publicación no oportuna. En opinión de funcionarios del Programa en oficinas centrales, sería adecuado contar con un formato estandarizado, que fuera definido por la DEC y la Dirección de Asuntos Jurídicos y no por las áreas responsables de la operación de las categorías.

Transición escuela-trabajo

Personal de la Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud menciona que para el caso de la presupuestación inician con el PAT, que se prepara a la par con la MIR, La DEC hace una valoración de como funcionaron las metas y la asignación de presupuesto que pudiera corresponder al resultado. Cuando se revisa la propuesta final “*nosotros decimos si es suficiente nos va a faltar o nos va a sobrar*”. Se llenan los formatos de planeación, se incluye el presupuesto y se envía a la DEC. Esto ocurre entre septiembre y octubre.

Apoyo a proyectos sociales de colectivos juveniles “Projuventudes”

Para esta categoría, a cargo de la Subdirección de Apoyo a Proyectos Juveniles adscrita a la Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles, la planeación empieza desde noviembre, para que en enero ya haya una propuesta de anteproyecto de Políticas de operación. La parte que se trabaja es el cronograma y el diseño de la convocatoria. Durante el proceso, la DEC tiene ya como antecedente las políticas de operación que se someten a aprobación en la cuarta sesión de Junta Directiva junto con el PAT. En éste se fijan metas y un estimado del presupuesto (basado en el anteproyecto del PEF). En las PO se plasman los lineamientos para la ejecución del componente.

En enero, se procura hacer el lanzamiento conjunto del Sistema Nacional de Convocatorias, en el que se publican las de aquellas categorías que arrancan en el primer semestre (“*las de más arraigo*”, las anuales). Son alrededor de 30 convocatorias.

De acuerdo con los operadores de la categoría. La retroalimentación es importante para la planeación y se hace durante la capacitación que ofrecen a los colectivos ganadores. Ahí se aplican instrumentos con los beneficiarios quienes les dan algunas opiniones. Adicionalmente, en los reportes que entregan los colectivos al final del ejercicio, hacen sugerencias que se toman en cuenta para la planeación. Analizan las temáticas que propusieron para la operación del ejercicio para ver la respuesta de los participantes.

Algunas de las temáticas cambian frecuentemente, otras se repiten, tales como prevención de la violencia y embarazo, salud, empleo.

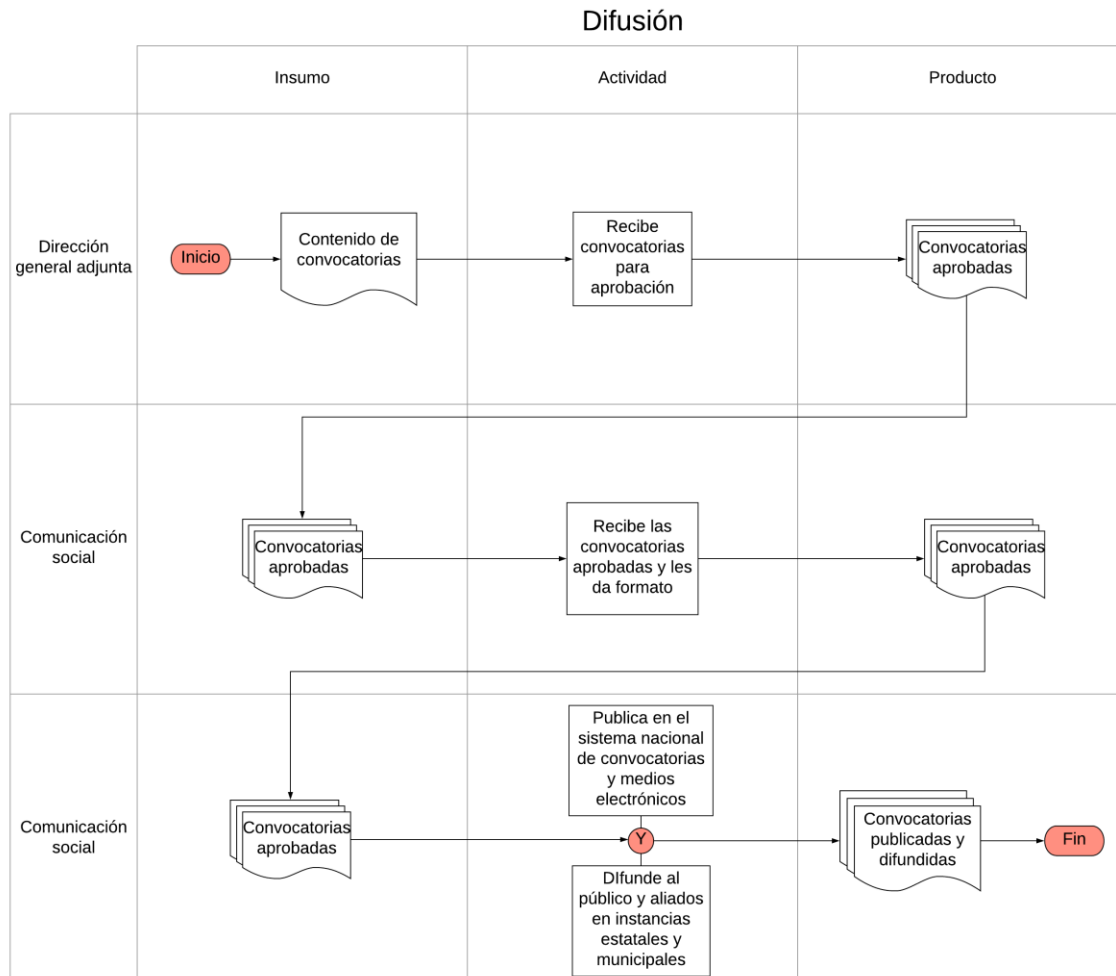
Una vez que en la subdirección a cargo tienen una propuesta se reúnen con el director del área, y revisan con la DEC temas de comprobación. Asimismo, con la Dirección de Investigación se valoran temáticas a incluir en la propuesta (en ocasiones CONEVAL o las instancias revisoras proponen la inclusión de ciertas temáticas). La convocatoria generalmente contiene entre 7 y 9 temáticas. “*El presupuesto es importante para ver cuánto recurso pueden aportar a los proyectos*”, de acuerdo con un operador entrevistado.

Premio nacional de la juventud y Concurso juvenil debate político

De acuerdo con personal de la Subdirección de Fomento a las Organizaciones Juveniles la planeación del Premio se apega a la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles. Lo único que se prepara es el cronograma de trabajo y la convocatoria a los miembros del Consejo de Premiación para iniciar actividades en enero. Se hace una estimación del presupuesto con base en un cálculo histórico y el anteproyecto del PEF. El cronograma interno y el presupuesto son sometidos a aprobación durante la primera sesión del Consejo. Para la elaboración del PAT entregan el anteproyecto financiero, políticas de operación y MIR a revisión para el ejercicio subsecuente.

Para el caso de Debate, se convoca al INE que es coorganizador desde 2014. La razón por la que participa el INE es porque interviene en temas de participación ciudadana y educación cívica. De forma conjunta se determinan los términos de la convocatoria. Anteriormente, el INE participaba únicamente en la etapa nacional. Sin embargo, se unieron con juntas locales e instancias estatales a nivel regional para dar mayor transparencia. Una vez definidos los detalles, trabajan a la par con la DEC el presupuesto, operación y lineamientos que también trabajan con el INE para determinar las condiciones para realizar el concurso, requisitos mínimos a cubrir operativamente a nivel regional estatal. Para la selección de las temáticas convocan a otras instituciones a participar en el comité de organización nacional.

6.2 Difusión



El proceso de difusión inicia a partir de la autorización del PAT por parte de la junta directiva (y, si es requerido, el ajuste a las metas y presupuesto una vez que el PEF fue autorizado). Las convocatorias son elaboradas por las áreas encargadas de la operación de cada categoría; el equipo evaluador no identificó lineamientos específicos para su elaboración y por consiguiente carecen de estandarización. Una vez que están listas, reciben el visto bueno de la Dirección General Adjunta (DGA). Las áreas entregan las convocatorias dirigidas a su población objetivo a la Dirección de Comunicación Social. En el caso de aquellas convocatorias que se realizan en alianza con otras instituciones,

la revisión de las mismas se hace de manera conjunta. Una vez elaboradas y aprobadas, las convocatorias son enviadas a la Dirección de Comunicación Social, quien se encarga de su difusión a través de las plataformas digitales del Imjuve y de los espacios físicos y virtuales de las instituciones aliadas. El equipo evaluador no identificó algún documento en el que se determinaran fechas para la emisión/publicación de las distintas convocatorias ni los tiempos en que éstas deben permanecer abiertas.

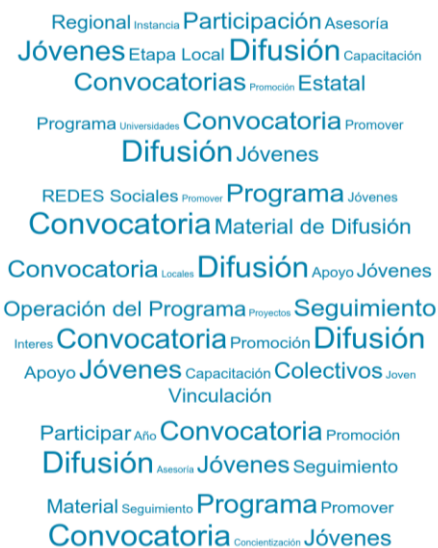
De acuerdo con la información obtenida a partir de las entrevistas en oficinas centrales, los recursos materiales, y el tiempo necesario para la ejecución de este proceso son suficientes y adecuados. Sin embargo, el personal es limitado debido a que una buena parte de las tareas son realizadas por becarios por falta de personal de confianza, y la infraestructura presenta los problemas mencionados en el apartado de Planeación. Sin embargo, se hizo mención de la necesidad de retomar y ampliar la difusión por medios analógicos e impresos como carteles en el metro y otros lugares públicos de alta concurrencia de población joven, que han sido dejados de lado por su mayor costo, pero que son idóneos para la difusión.

La articulación con actores externos se presenta con las instancias estatales y municipales (a las que se les solicita difundir la información a pesar de lo estar involucrados en la operación), así como instituciones educativas y los aliados en la operación de categorías, quienes juegan un papel importante en las tareas de difusión en sus respectivos ámbitos. Asimismo, el equipo evaluador identificó que la difusión “de boca en boca” juega también un rol importante en la población estudiantil, siendo los maestros los principales promotores de ciertas categorías.

Los funcionarios estatales y municipales que respondieron la encuesta en línea emitieron sugerencias y recomendaciones, entre las que se encuentran: “*Que les sean enviadas las convocatorias con más antelación ya que ha habido el caso de que se mandan pocos días antes de que cierre la convocatoria*”. Asimismo, algunos opinan que “*podrían apoyar al Imjuve para mejorar las convocatorias en niveles técnicos de diseño, seguimiento y evaluación*”. Adicionalmente, se les preguntó cómo podría la instancia de juventud estatal o municipal participar en la operación de las categorías del Programa; las respuestas

recibidas para todas las categorías se refirieron principalmente a “*ampliar los canales de difusión*”.

La siguiente nube presenta las respuestas más frecuentes



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta en línea

Los principales productos que se derivan del proceso de difusión son las convocatorias publicadas por medios analógicos o digitales (el Sistema Nacional de Convocatorias es uno de ellos), anuncios transmitidos durante la "Hora Nacional" y en los espacios públicos y programas de radio de los beneficiarios de la categoría Red Nacional de Programas de Radio y Televisión del PpU008. La coordinación necesaria para este proceso es en general eficiente y no se utilizan sistemas de información especializados para su ejecución.

Un aspecto identificado por el equipo evaluador a partir del trabajo de campo y que es importante destacar es el aprovechamiento por parte del Imjuve del uso de las redes sociales como un medio de comunicación y difusión con los jóvenes, logrando contrarrestar los efectos de la falta de presupuesto asignado a este rubro. Las redes sociales han permitido difundir convocatorias, historias de éxito y establecer una relación más cercana con su población beneficiaria y objetivo. Debe señalarse también que las áreas operativas envían correos con nuevas convocatorias a quienes ya han sido beneficiarios de alguna categoría. Esto se traduce en que algunos jóvenes hayan sido

beneficiados múltiples veces por el instituto y que, considerando el reducido número de posibles beneficiarios de algunas categorías, les restan oportunidad a aquellos que nunca lo han sido.

En materia de difusión, los elementos de categorías específicas que merecen ser destacados son:

Transición escuela-trabajo

En entrevista, el personal operativo comentó que la convocatoria para esta categoría se encuentra abierta permanentemente y no existen momentos puntuales de difusión. Esto se debe a que los tiempos de duración de las estancias son de alrededor de tres meses por lo que constantemente se presentan nuevas vacantes.

Apoyo a proyectos sociales de colectivos juveniles “Projuventudes”

Se lanza una convocatoria pública y anual que el Imjuve difunde a través de su página institucional y la plataforma www.projuventudes.gob.mx; los Centros Poder Joven; las instancias de juventud de las Entidades Federativas, Municipios y Delegaciones; instituciones públicas diversas; instituciones académicas; organizaciones sociales, y en los medios que considere pertinentes la Dirección de Comunicación Social. La convocatoria está abierta únicamente 20 días.

Los funcionarios de las instancias estatales y municipales que respondieron la encuesta describieron los siguientes mecanismos como los más frecuentes para la difusión de la categoría:

Perifoneo Universidades **Instancias** Prensa
Difusión Dependencias Medio

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta en línea

La encuesta también muestra que los respondientes sugieren, “*además de incrementar la difusión, mejorar la convocatoria en aspectos técnicos de diseño, seguimiento y evaluación*”; “*buscar una vinculación con OSC locales*”; “*reducir la tramitología para la entrega de apoyos*”; “*capacitando más y dando un mejor seguimiento a los beneficiarios*”.

Rumbo joven

Los respondientes de la encuesta en este caso consideran que la difusión podría realizarse vinculando universidades locales y municipios; también fomentando la participación de proyectos locales que estén surgiendo, así como a través de la generación de una base de datos de jóvenes interesadas (os) en adquirir experiencia internacional en sus carreras.

Premio nacional de la juventud

Los respondientes de la encuesta sugieren “*además de apoyar la difusión, promover el trabajo que realizan los ganadores y darles seguimiento*”, así como “*fomentar que los ganadores del Premio Estatal participen en actividades del Imjuve*”.

Concurso nacional de tesis sobre juventud

En la encuesta, se hizo mención de “*la importancia de la participación de la instancia estatal o municipal en eventos de universidades locales en donde se pudiera dar información directa de los diferentes apoyos que se ofrecen*”.

De joven a joven

Los respondientes de la encuesta manifestaron “*la oportunidad de una promoción directa de las convocatorias en eventos que realizan las instancias con jóvenes*”; “*dando seguimiento a interesados*”; “*contando previamente con material de difusión para informar con anticipación y contando con un manual de operación*”.

Jóvenes por la Inclusión

Finalmente, para esta categoría, los respondientes de la encuesta mencionaron la “posible promoción de la convocatoria a través de la Radio Poder Joven”.

Concurso juvenil debate político

La siguiente nube de palabras¹⁶ compila las principales respuestas obtenidas en la encuesta sobre los mecanismos de difusión empleados para la categoría:



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta en línea

Como se observa, los resultados de la encuesta muestran que los mecanismos de difusión más comunes son tanto en el nivel estatal, como en el municipal son las redes sociales, aunque a nivel municipal se implementen en menor medida.

¹⁶ La nube de palabras que se utilizó fue elaborada utilizando la aplicación web TagCorwd.com, que muestra el tamaño de las palabras en función de su frecuencia de repetición en un documento de texto (esta aplicación no reconoce acentos). El número entre paréntesis representa la frecuencia con que se identificó la respuesta en la base de datos

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

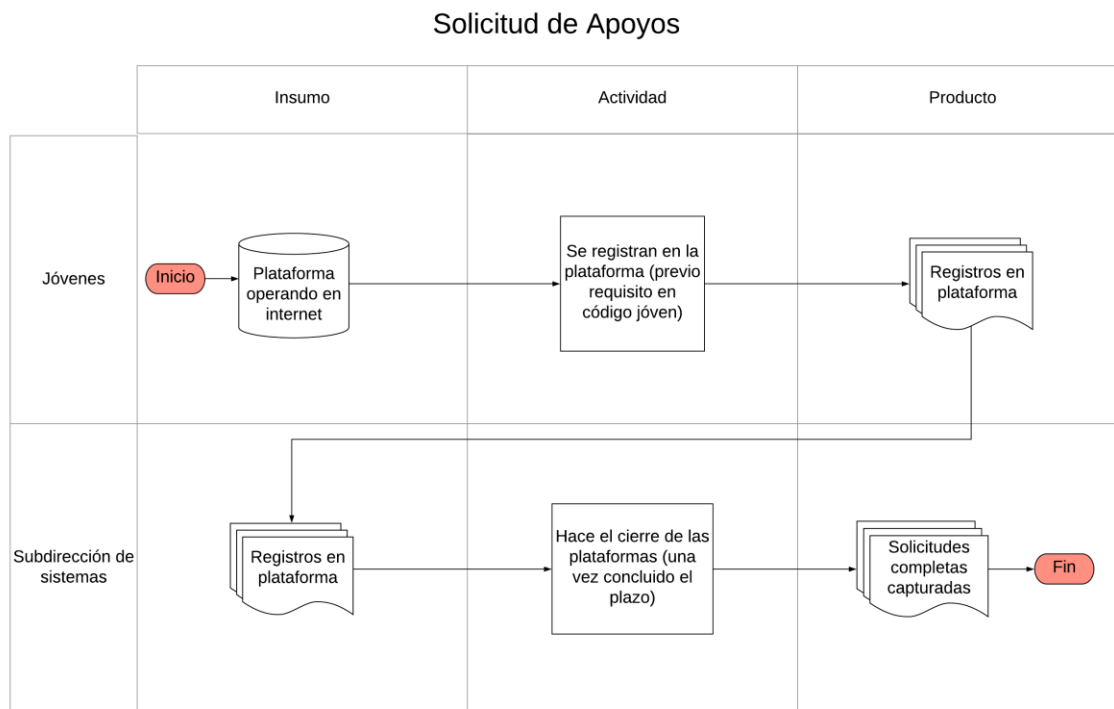
casasdeemprendedor (1) centros poder joven (1) clubes de oratoria (1) colegio de bachilleres (1)
comunidades (1) conferencias de prensa (1) convocatorias en redes (1) correo electrónico (1) escuelas (1)
instancias municipales de juventud (1) **internet** (2) joven a joven (1) junta local de línea (1) medios (1)
medios de comunicación (1) medios digitales (1) medios masivos de comunicación (1) página institucional (1)
páginas de internet (1) página web (1) perifoneo (1) prensa escrita (1) publicidad a nivel estatal (1) radio (1)
radiopoder joven (2) **redes sociales** (11) radio y televisión local (1) radio y tv (1) **redes** (1)
sociedades de alumnos (1) **universidades** (3) **web** (1)

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta en línea

El 88.4% de los funcionarios que respondieron la encuesta considera que los mecanismos de difusión utilizados por el Imjuve son adecuados; mientras el 76.9% de los respondientes opinó que estos mecanismos son suficientes y un 15.3% consideró que son insuficientes. Asimismo, 7.6% no supo si eran suficientes o insuficientes. Entre quienes respondieron que no son suficientes, la razón principal es que éstos deben complementarse con otros medios.

En cuanto a cómo podría mejorar el proceso de difusión para esta categoría, se mencionaron algunos elementos adicionales, como: “*promover escuelas de debate*”; “*concursos de debate político en escuelas*”; “*mayor coordinación con escuelas públicas y privadas*”; “*promoción en radio, televisión y en instituciones educativas, folletos y pancartas, publicidad pagada, y mediante material impreso en general*”.

6.3 Solicitud de Apoyos



Durante este proceso los jóvenes interesados en las diferentes categorías de apoyo del Programa requisitan las solicitudes diseñadas específicamente para cada una de éstas. El proceso inicia a partir de la publicación de las convocatorias y la puesta en marcha de plataformas (en Internet) específicamente diseñadas para capturar, en cada una de ellas las solicitudes de los interesados. Para poder participar en una convocatoria es indispensable el registro del (la) joven en la plataforma digital del Imjuve a través de la cual obtiene su "Código Joven".

Este código le permite, además de participar en las convocatorias publicadas, recibir ciertos beneficios. Al cierre de agosto de 2018, más de un millón 80 mil jóvenes de todo el país contaban con su registro 'Código Joven' y con ello, acceso a información sobre las 33 Casas del Emprendedor y los 400 Centros Poder Joven, así como a la bolsa de trabajo que opera el Imjuve en conjunto con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

(STPS) por medio del Servicio Nacional del Empleo (SNE), así como acceder a descuentos de más de 94 establecimientos afiliados.

La captura de los datos, así como la carga de los documentos requeridos para participar en cada convocatoria se lleva a cabo en la correspondiente plataforma digital, elaborada a petición de las direcciones responsables de la operación al área de sistemas. Estas plataformas pueden contar con un módulo de registro, un módulo de validación de documentos, un módulo de jurado/evaluador, y un módulo de administrador. En este caso, el equipo evaluador tampoco identificó algún documento en el que establecieran algunos requisitos mínimos o características estandarizadas para el diseño de estas plataformas. En entrevista con personal de oficinas centrales comentaron que el diseño estaba basado en lo que cada una de las áreas solicita.

Una vez que la plataforma ha sido abierta permanece así por algunas semanas, dependiendo de cada categoría. Los tiempos pueden depender de la suficiencia presupuestal o el número de candidatos que pueden participar en un evento. Sin embargo, no se identifica alguna política al respecto. Una vez que se ha cumplido el plazo o la cuota de solicitudes (determinado por el área que opera la categoría), la plataforma se cierra y finaliza el proceso. Los productos de este proceso son los expedientes digitales que se conforman a partir de las solicitudes presentadas por los jóvenes.

Entre las recomendaciones que emitieron los funcionarios estatales y municipales que respondieron la encuesta en línea se encuentra “*la necesidad de simplificar los registros para los jóvenes*”, y de manera importante, “*hacer viables los procesos de solicitud para aquellos jóvenes que viven en regiones poco conectadas digitalmente, de manera que no queden excluidos de facto al no tener internet tan a la mano*”.

El equipo evaluador observa una coordinación adecuada entre las distintas áreas, a pesar de que los procedimientos no están ni documentados ni estandarizados. Es necesario mencionar que, a pesar de que durante las entrevistas en oficinas centrales los operadores manifestaron contar con los recursos humanos y materiales suficientes

para este proceso, el uso de múltiples plataformas para la operación de las distintas categorías resulta ineficiente. En su lugar es deseable contar con un sistema universal en el que pudieran confluir todas ellas y se conformara una base de datos única que permitiera, en un futuro, diseñar estrategias de operación y focalización a partir de su análisis. Ante este cuestionamiento los funcionarios entrevistados respondieron que uno de los factores era el tratamiento que se le daba a la información confidencial y las obligaciones y responsabilidades que conllevaba el manejo de ésta y que, debido a que siempre surgían nuevas acciones a realizar, ni las áreas operativas ni el área de sistemas contaban con el tiempo requerido para poder diseñar y conformar una plataforma que pudiera responder a las distintas necesidades de información y documentación requeridas para cumplir con las convocatorias y garantizar la seguridad de la información. Los funcionarios también mencionaron la capacidad de los servidores de software del Imjuve como impedimento para fusionar las bases de datos. Lo anterior se traduce en grandes dificultades para integrar un padrón de beneficiarios y solicitantes de apoyos completo y de calidad.

El equipo evaluador identificó que el Informe de Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa E016¹⁷ recomendó “integrar una base de información única del programa que permita: 1) conocer la demanda total de apoyos de todas las categorías y 2) las características específicas de los solicitantes; y establecer un mecanismo de verificación del procedimiento para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo de todas las categorías. Para ello, se requiere elaborar y publicar manuales o guías y criterios que permitan estandarizar el desarrollo y presentación de las solicitudes de apoyo (proyectos) por las instituciones aspirantes. Conformar un sistema integral que incorpore la información homologada del conjunto de procesos clave del programa para todas sus

¹⁷ “Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa E016 – Generación y articulación de políticas públicas integrales de juventud y del Programa U008 – Subsidios a programas para jóvenes”; Corporación RIMISP, A.C; 2016.

categorías de apoyo y evitar que cada una de éstas tenga sistemas y bases de datos disímiles es una importante tarea pendiente.

A continuación se describen los elementos que destacan en categorías específicas:

Transición escuela-trabajo

Los requisitos de elegibilidad incluyen la presentación de una solicitud; que los postulantes cubran el perfil requerido por las áreas administrativas y de servicios del Imjuve y que sean seleccionados por el “Comité de la Categoría Transición Escuela-Trabajo”.

Apoyo a proyectos sociales de colectivos juveniles “Projuventudes”

Los colectivos juveniles interesados deben registrar su proyecto en la plataforma creada para ello (www.projuventudes.gob.mx). Para ser elegibles se requiere conformar un grupo de 5 o más jóvenes mexicanos.; contar con una constancia de inscripción al Padrón de Beneficiario “Código Joven”; copia del acta de asamblea del grupo con fecha anterior al registro del proyecto, en este documento se debe nombrar un representante mayor de edad y menor de 29 años, firmando de conformidad todos los integrantes del grupo (formato en www.projuventudes.gob.mx). También se requiere copia simple de la identificación oficial del representante y de los integrantes; comprobante de domicilio del representante. La plataforma ofrece una guía para el registro de los proyectos en los que se especifica el contenido que debe presentar el proyecto y las temáticas a apoyar en el año vigente. Adicionalmente se establece que debe aprobarse un examen antes de poder registrar el proyecto como representante o integrante del colectivo. Es importante mencionar que, ya que ciertas temáticas pueden cambiar de un año a otro, el tiempo ofrecido para la elaboración de los proyectos está sujeto al tiempo de duración de las convocatorias. Este tiempo puede ser insuficiente o un desincentivo para elaborar proyectos mejor preparados en ciertas temáticas.

En respuesta a la encuesta, algunos de los funcionarios estatales y municipales opinaron que “*podrían apoyar al Imjuve dando seguimiento a la captura de los proyectos en la plataforma*” y consideran que, “*si contaran con mayor información proporcionada por el Imjuve, podrían asesorar a los jóvenes durante el proceso de elaboración de los proyectos*”. Asimismo, sugirieron “*respetar las mismas políticas de operación de la primera convocatoria para que los jóvenes se preparen para poder participar en futuras convocatorias con anticipación*”.

Concurso juvenil de debate político

A pesar de que esta categoría tiene una etapa estatal, los interesados en participar en ella deben registrarse en la plataforma del Imjuve, por lo que a las instancias estatales se les da acceso a la plataforma con el objeto de que puedan revisar la información de los candidatos a participar en su estado, sin que ello implique una obligación. El Imjuve informa a las instancias y al Comité estatal de los jóvenes que obtuvieron un registro exitoso para participar en la etapa.

Premio nacional de la juventud

Los requisitos de elegibilidad son, ser mexicano, ser propuesto ante el Consejo de Premiación, haber destacado en alguna de las distinciones señaladas en la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles; y no haber recibido con anterioridad el premio.

Concurso nacional de tesis sobre juventud

Además de cumplir con los requisitos generales de cualquier convocatoria, se requiere: Acta de aprobación del examen de disertación o documento equivalente y dos impresiones del trabajo de investigación.

De joven a joven

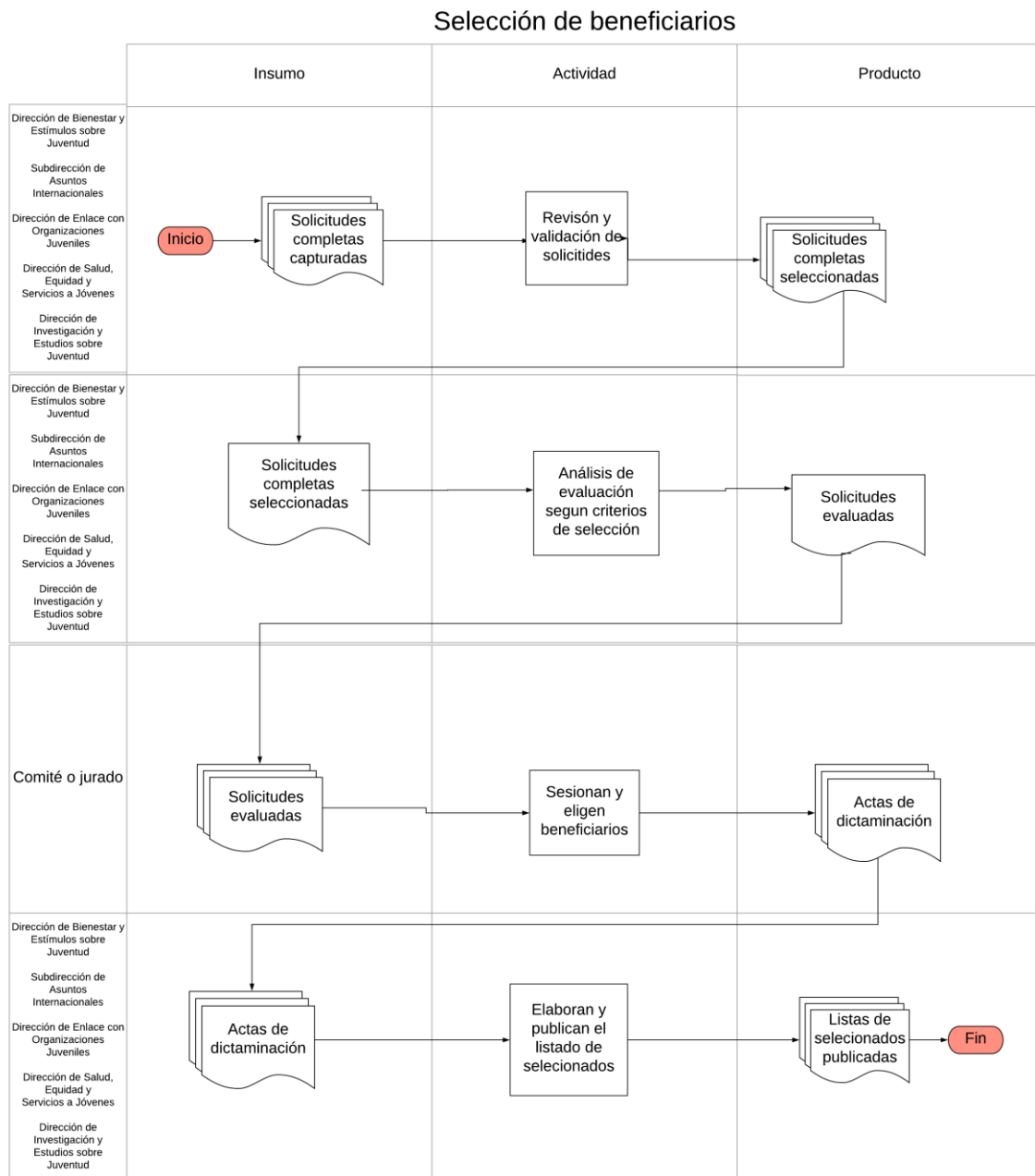
Para cada iniciativa se establecen diferentes criterios de requisitos a presentar en la plataforma correspondiente. Las iniciativas pueden cambiar año con año.

Movimiento sin odio, campamento nacional para la construcción de contra-narrativas y narrativas alternas al discurso de odio (CdMx) convoca a la población joven de entre 18 y 29 años de edad de las 32 entidades federativas; de las cuales, se seleccionan hasta veinte jóvenes para participar en el campamento. El registro de las personas jóvenes postulantes se realiza en el enlace de registro voces.imjuventud.gob.mx, subiendo la documentación requerida en formato electrónico (PDF) con un peso no mayor a 1 MB.

PrevenTubers: Dale play a tu salud de manera individual o un equipo de hasta tres personas, que estén en el mismo rango de edad, deben elaborar: Un video en el que la persona postulante o grupo se presente, elabore un mensaje innovador, creativo, con potencial de hacerse viral enfocado en alguna de las temáticas propuestas en la convocatoria. La propuesta de video debe estar disponible en un canal de YouTube, ser público y grabado en español, en caso de recurrir a alguna lengua materna, es necesario utilizar subtítulos.

Alcance Mundo Creativo: América del Norte la oficina de ProMéxico en Toronto, Canadá y el Institute for Creative Exchange (ICE) convocan a jóvenes beneficiarios (as) de las convocatorias Encuentro Nacional Ritmo Joven, Carpa Joven (Jurado Joven y Reto Doctubre) o Encuentro Nacional de Jóvenes Creativos: Artesanos y Diseñadores, en cualquiera de sus ediciones a postular sus ideas-proyectos productivos.

6.4 Selección de beneficiarios



Los lineamientos del PUB establecen que las áreas deben realizar un proceso abierto, transparente y apegado a los criterios de elegibilidad señalados en PO y en la convocatoria para seleccionar al número de beneficiarios sujetos de apoyo para el

ejercicio fiscal que corresponda. El proceso inicia a partir del cierre de las convocatorias con la revisión de los expedientes de los candidatos y se determina si las solicitudes cumplen con el 100% de los requerimientos de cada convocatoria. En caso contrario, las solicitudes son rechazadas.

La selección se lleva a cabo a través de un órgano de decisión (generalmente un comité de evaluación o dictaminación y, en su caso, un jurado) cuyos integrantes serán elegidos con base en las necesidades de evaluación de la categoría en cuestión y pueden incluir funcionarios del Imjuve o de otras dependencias de la APF, académicos y representantes de instituciones aliadas, entre otros. Los órganos pueden emitir una valoración o una decisión. Los criterios de puntuación, así como la forma en que deben ser evaluadas las solicitudes están también sujetos a las condiciones que se establecen en cada acción. El equipo evaluador tuvo acceso a cinco de los documentos/lineamientos que reciben los dictaminadores de las ocho convocatorias que forman parte del Programa, los cuales se han ido elaborando poco a poco, a partir de 2016.

Tanto los criterios de evaluación, como los requisitos que deben solicitar los postulantes pueden cambiar entre categorías y año con año, sobre todo si las organizaciones aliadas o los organizadores de eventos en el extranjero tienen sus propios criterios de selección. El proceso finaliza con la aprobación de las solicitudes por parte del Comité o jurado y la firma de un acta de dictaminación. El producto que se deriva de este proceso son las listas de los beneficiarios publicadas y el anuncio por parte de las áreas operativas a dichos beneficiarios.

En este proceso el equipo evaluador observó que los recursos humanos, materiales, tiempo e infraestructura son suficientes para llevar a cabo las actividades de selección (principalmente porque la mayoría de los evaluadores no forman parte del personal del Instituto). La coordinación entre las áreas del Imjuve con los evaluadores es adecuada. Los sistemas de información que se utilizan en esta etapa son las plataformas donde se ingresan las bases de datos y los expedientes de solicitud de los posibles beneficiarios. Es importante mencionar que basados en un enfoque de Gestión para Resultados, el hecho de que no haya un área enfocada en el proceso de selección de beneficiarios con

un manual de procedimientos en el que se establezca una lista de elementos mínimos que debieran cumplir los candidatos de cualquier categoría, resulta ineficiente ya que se requiere de muchas personas con poca especialización en cada área que deben contar con una lista de expertos temáticos, solicitar su apoyo como evaluadores, coordinar sus labores, además de organizar un cúmulo de comités. La falta de normativa y de estandarización permite entonces que las categorías operen *ad hoc* lo que puede interpretarse como la posibilidad de contar cierto grado de discrecionalidad en la selección de los beneficiarios.

A continuación se describen los elementos que destacan:

Transición escuela-trabajo

El procedimiento de selección es el siguiente, los interesados deben registrarse en Código Joven en la página web del Imjuve y posteriormente presentar su solicitud y Currículum Vitae (CV) ya sea por el mismo medio, o impreso en la Subdirección de Estímulos de la Juventud, quien valida la documentación de los postulantes.

Dentro del Imjuve, las áreas administrativas o de servicios (DGA de Coordinación y Servicios Juveniles, Direcciones, Subdirección de Asuntos Internacionales y Subdirección de Sistemas) determinan el perfil de jóvenes a convocar y presentan, mediante oficio a la presidencia del “Comité de la Categoría Transición Escuela-Trabajo”, la solicitud de un beneficiario (con copia a la Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud). Dicha solicitud debe contener la necesidad del área, las características del perfil de la o el joven que solicita, los proyectos a desarrollar, el programa de actividades a desempeñar, el horario a cubrir y el periodo de tiempo requerido, en un formato dispuesto para ello. Para captar a estos jóvenes, las direcciones pueden lanzar convocatorias individuales.

El “Comité de la Categoría Transición Escuela-Trabajo, está integrado por la DGA de Coordinación y Servicios Juveniles, quien ocupa la Presidencia; la Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud, quien ocupa la Secretaría Técnica del Comité; la Subdirección

de Estímulos a la Juventud quien ocupa la Prosecretaria Técnica; la Dirección de Recursos Humanos y Materiales, Vocal; la Dirección de Evaluación y Control, Vocal; y la Dirección de Asuntos Jurídicos, también Vocal; y que además validará los acuerdos y el proceso de convocatoria y selección. Otras áreas del Imjuve podrían ser convocadas a consideración e invitación del Comité de la Categoría Escuela-Trabajo.

El Comité realiza la dictaminación y selección de las y los postulantes; y tiene facultades para establecer los criterios y documentación requerida; aprobar altas y bajas de los beneficiarios; aplicar los mecanismos de seguimiento y evaluación de acuerdo con el Reglamento vigente; así como crear y difundir un Reglamento Interno de la Categoría Transición Escuela-Trabajo. Existe un elemento muy importante: el proceso de selección de esta categoría consiste en que una vez que un (a) joven ha sido seleccionado para participar, puede postularse nuevamente hasta alcanzar tres años de servicio en la institución. Esto se traduce por una parte en que el número de jóvenes a participar se ve limitado por aquellos que son seleccionados nuevamente por las áreas y en la posibilidad de contar con una base de jóvenes que suple la falta de plazas y recursos para financiarlas.

Rumbo joven

Para cada uno de los ámbitos y espacios (nacional o internacional), se diseña un mecanismo de elegibilidad para convocar a la población juvenil que desee participar en una acción específica de movilidad. El mecanismo indica los procesos y etapas de selección, características del apoyo, requisitos a cumplir, así como los derechos y compromisos de los beneficiarios. En el caso de una alianza entre el Imjuve y alguna institución nacional o internacional para llevar a cabo esta categoría, es necesaria la firma de un convenio o memorándum de entendimiento en el que se estipulará el mecanismo.

En caso de tratarse de una convocatoria pública, para el procedimiento de selección se conforma un Comité de Evaluación y Dictaminación que establece los criterios, con base en los requisitos y lineamientos establecidos en la convocatoria, y se diseña una

metodología de evaluación. Las y los participantes pueden ser parte de la Contraloría Social del Programa Presupuestario al que pertenezca la convocatoria.

Apoyo a proyectos sociales de colectivos juveniles “Projuventudes”

Los proyectos que se presenten deberán contribuir al logro de acciones encaminadas a mejorar las condiciones de vida de las y los jóvenes mexicanos, especialmente aquellos en situación de pobreza, exclusión, vulnerabilidad, marginación, discriminación o que vivan en contextos de violencia (entre las que se encuentran iniciativas para la prevención del embarazo; creación o fortalecimiento de cooperativas; talleres para desarrollar habilidades y competencias que faciliten el acceso al ámbito laboral; formación de capacidades agrícolas, entre otras). Además, deberán fomentar el desarrollo comunitario y el capital social, sujetándose a los objetivos del Programa Nacional de Juventud.

Desde el cierre de la convocatoria y hasta dos semanas después, el Imjuve, a través de la Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles, organizará los expedientes de los participantes, y enviará al Comité Evaluador solo aquellos que cumplan con todos los requisitos y lineamientos de la convocatoria. La Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles, en conjunto con la Dirección de Evaluación y Control, establecerá la metodología de evaluación de los proyectos, de acuerdo con los criterios señalados en la convocatoria.

Un Comité Evaluador, conformado por representantes del sector público, académico y social, se encarga de revisar y evaluar los proyectos otorgándoles una calificación. De acuerdo con la Guía que se elabora para los miembros del Comité Evaluador (y que se actualiza anualmente), cada proyecto será dictaminado por dos evaluadores, y sus calificaciones serán promediadas para definir un puntaje. Aquellos proyectos con un puntaje mayor a 80 puntos de 100 son susceptibles de apoyo. Esta misma guía contiene los criterios y ponderaciones a calificar para cada uno de los proyectos.

Una vez realizada la evaluación y calificación de los proyectos, la asignación del apoyo está a cargo de un Comité de Selección, conformado por los evaluadores y funcionarios del Imjuve. El número de apoyos se hace con base en la disponibilidad de recursos en el ejercicio fiscal, por lo que el Comité de Selección da prioridad a aquellos que incidan en municipios ubicados en las zonas de atención prioritaria, de acuerdo con lo señalado en el Decreto de la Declaratoria de las Zonas de Atención Prioritaria, publicadas en el Diario Oficial de la Federación.

Con base en la “Guía para la Presentación de Proyectos”, el Comité de Selección notifica a la Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles los proyectos seleccionados para obtener apoyo y firma una cédula para sustentar su resolución.

Concurso nacional de tesis sobre juventud

El Jurado Calificador está generalmente integrado por investigadores pertenecientes a reconocidas instituciones académicas, quienes son especialistas y expertos en las distintas áreas temáticas sobre las cuales se reciben los trabajos de Investigación.

Concurso juvenil de debate político

Para el caso del Debate Político, los miembros del jurado reciben un manual en el que se les da información general para comprender en qué consiste un debate, cómo se lleva a cabo la dinámica del concurso una escaleta con los criterios y calificaciones a evaluar y un formato a llenar para cada una de las participaciones de los jóvenes.

Premio nacional de la juventud

Para el caso de este premio la Subdirección de Sistemas crea, como herramienta, Sistema de Evaluación del Premio Nacional de la Juventud para apoyar en la gestión y evaluación de candidatos(as) al premio. Este sistema pone a disposición de los miembros del jurado los expedientes electrónicos de los candidatos registrados para poder llevar a cabo su evaluación en línea. Adicionalmente se formula un manual en el que se establecen los criterios y las ponderaciones que el jurado debe considerar y

asignar durante la evaluación de los candidatos (as). Una vez que los ganadores se han seleccionado se firma el acta de dictamen del jurado.

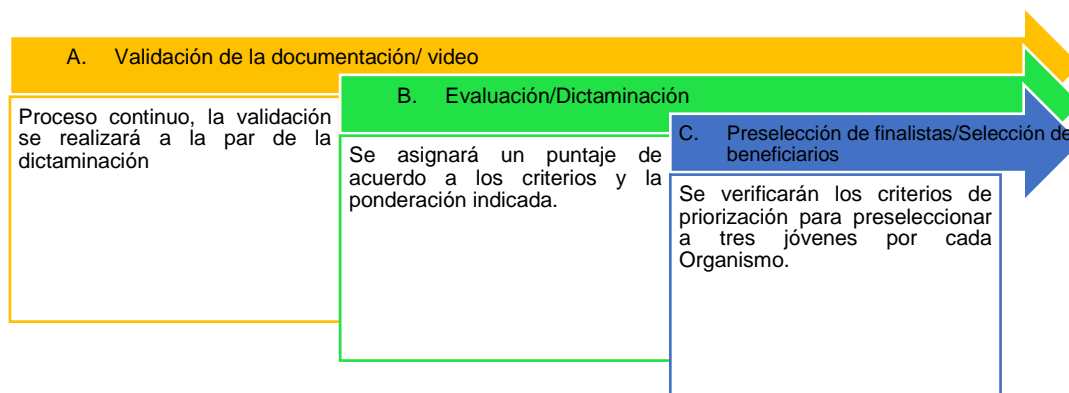
De joven a joven

Para la selección de beneficiarios en esta categoría el área encargada de su operación elabora una guía con los elementos que deben calificarse en cada propuesta, los cuales de forma inicial se basan en la convocatoria emitida, que especifica las categorías, soportes y temáticas a considerar.

Rumbo joven

Esta categoría cuenta con una variedad de convocatorias para las cuales se elabora un listado de criterios a considerar por parte de los evaluadores y una descripción de la metodología a seguir, la que generalmente se desarrolla de la siguiente manera:

FIGURA 6. PASOS PARA SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS EN RUMBO JOVEN



Fuente: Convocatoria Rumbo Joven 2018.

En los casos en los que se da una preselección es necesario considerar los requisitos que cada institución en particular establece para llevar a cabo la selección final de los participantes.

Jóvenes por la inclusión

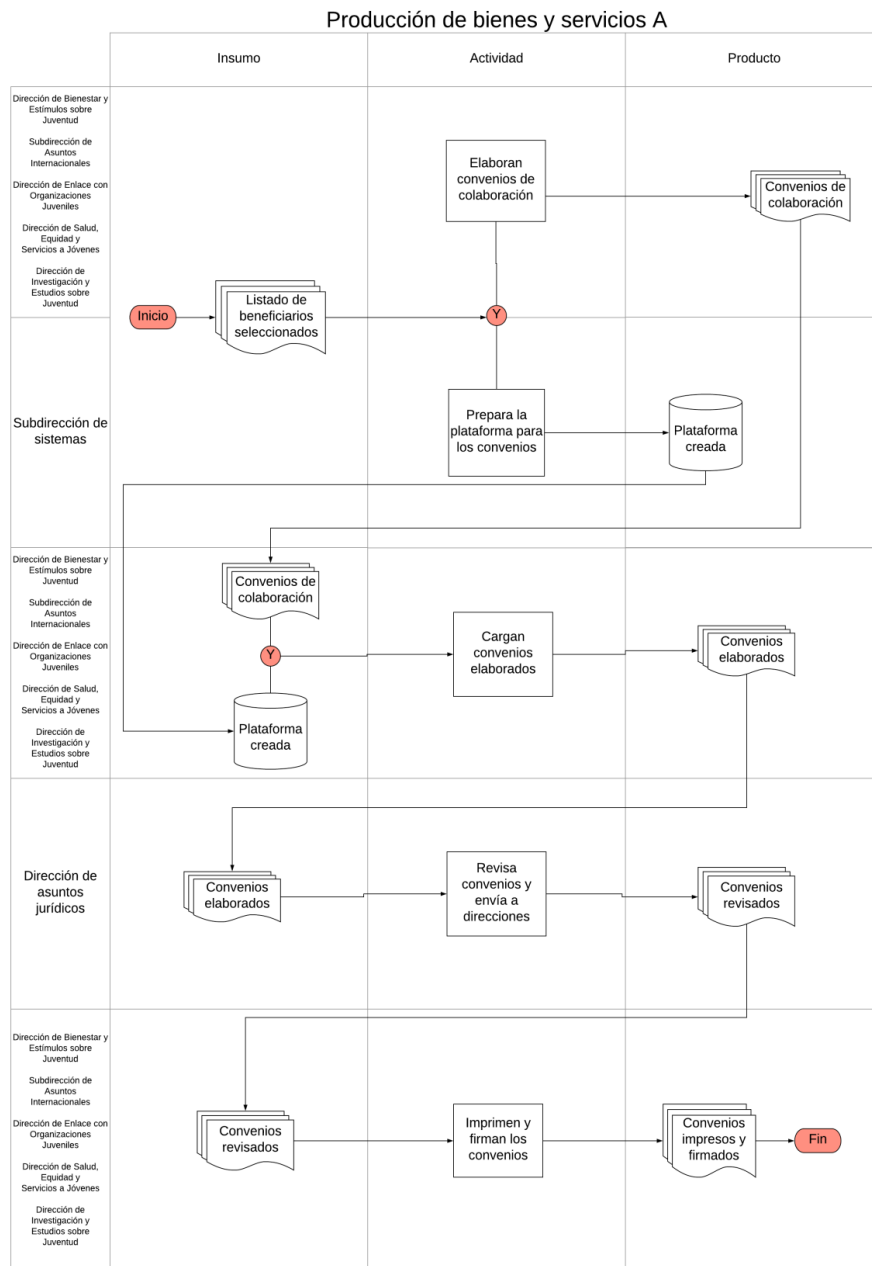
Entre los requisitos de elegibilidad se encuentra el que las y los jóvenes deben haber cumplido satisfactoriamente con los criterios de elegibilidad definidos para cada una de las iniciativas estipuladas en las categorías De Joven a Joven y Lazos por la Inclusión, así como las iniciativas promovidas por la Administración Pública Federal, con las que tenga alianza el Imjuve, y comprobar sus estatus de beneficiarios de las mismas.

Se conforma un Comité de Selección quien verifica el estatus de las y los jóvenes como beneficiarios de las Categorías antes mencionadas para determinar, con base en el presupuesto disponible, el total de apoyos, así como la magnitud de los mismos para la participación. En caso de tratarse de una convocatoria pública impulsada por alguna integrante de la APF con la finalidad de reconocer iniciativas innovadoras en materia de prevención y promoción de la salud, así como actividades relativas a la prevención social de la violencia, la delincuencia e inclusión social, se conforma un Comité de Selección que establece los criterios, con base en los requisitos y lineamientos establecidos en el mecanismo de convocatoria. Nuevamente se identifica a un grupo selecto de beneficiarios que tiene acceso a más apoyos adicionales a los ya recibidos reduciendo la población atendida a nivel nacional.

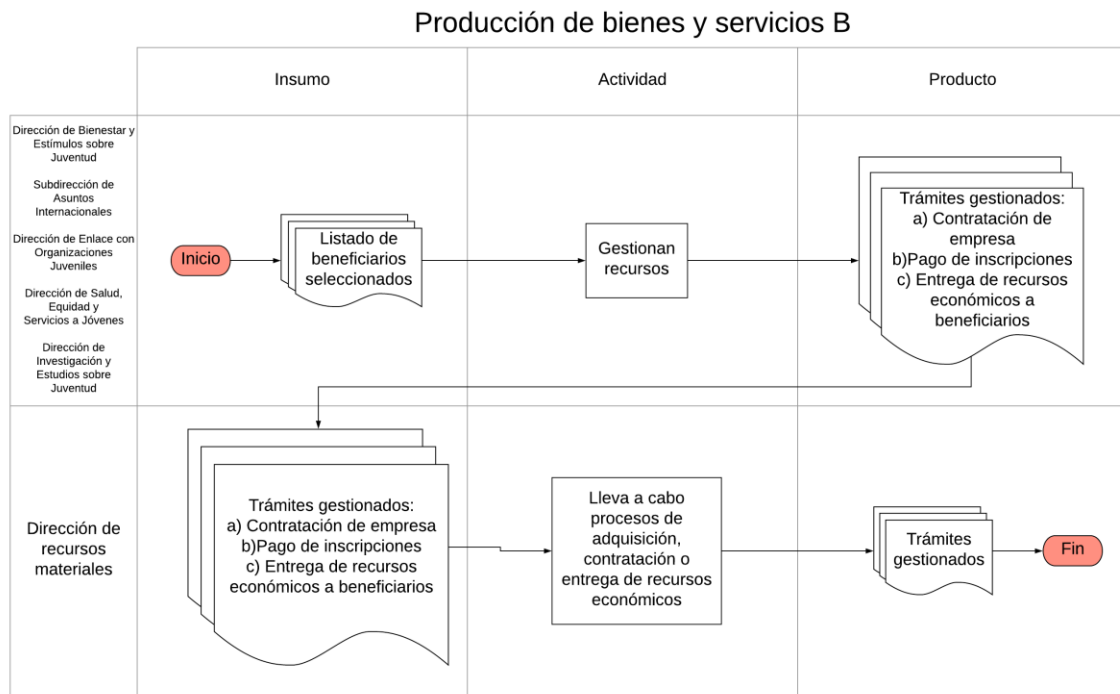
PrevenTubers: Dale play a tu salud La evaluación de los trabajos está a cargo de un Comité de Selección.

- Se toman en cuenta diversos criterios, como estructura, originalidad, mensaje, creatividad y temática de los videos y el número de “Me gusta” que las y los participantes obtengan en su canal de YouTube (esto no es determinante para ser ganadora/or) a partir de que lo publiquen.
- Se seleccionan 10 trabajos de cada categoría (20 trabajos en total)
- Los 20 trabajos semifinalistas se suben al canal de YouTube de CIJ, donde se someten a votación. Las tres propuestas de cada categoría serán los trabajos que cuenten con mayor número de “Me gusta”.

6.5 Producción de Bienes y Servicios



Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.



Este proceso puede tomar distintas vertientes. En algunos casos la "producción" consiste en la gestión requerida para la participación de los jóvenes en estancias de voluntariado, capacitaciones, espacios de diálogo, foros y conferencias. En otros, consiste en la organización de un certamen o concurso y su desarrollo hasta la correspondiente ceremonia de premiación. Para formalizar las "entregas" de estos beneficios es necesario elaborar y firmar de cartas compromiso o convenios de colaboración con organismos e instancias estatales y municipales y jóvenes beneficiarios, procesos que se analizan a continuación.

El proceso comienza a partir de la firma del acta de dictaminación y la notificación a los beneficiarios de su selección para recibir los distintos apoyos ofrecidos por las categorías del Imjuve. El siguiente paso consiste en la preparación de un convenio de colaboración o carta compromiso, que plasma los beneficios y obligaciones de los beneficiarios. Este convenio es elaborado por el área a cargo de la operación de la categoría y sometido a revisión de la Dirección de Asuntos Jurídicos a través de la plataforma de convenios. El proceso finaliza con los eventos de entrega de los beneficios a los jóvenes.

Los involucrados en este proceso son las distintas direcciones responsables de convocatorias, el área jurídica que apoya en la preparación de los convenios y los avales, así como los beneficiarios. Los principales productos del proceso son los convenios de colaboración y cartas compromiso firmados por los beneficiarios y, en su caso, los eventos en los que se otorga un reconocimiento, capacitación o de premiación.

El equipo evaluador considera que en general los recursos financieros y materiales son suficientes para llevar a cabo las actividades del proceso; en contraste, se identifica insuficiencia de personal de recursos humanos en la Dirección de Asuntos Jurídicos y de tiempo durante la elaboración de convenios y del Instituto en general cuando deben organizarse ceremonias de premiación, principalmente para los concursos de debate y el nacional de la juventud que requieren de mucha atención. El equipo evaluador identificó que para ciertas categorías las áreas operativas contratan empresas externas para hacer entrega de una parte de los apoyos. Dichas empresas se encargan de los gastos de transportación, hospedaje, elaboración de materiales, organización de conferencias o capacitaciones para los beneficiarios.

Los problemas de infraestructura son los mismos mencionados en los apartados anteriores. Se identifican problemas de coordinación entre las áreas operativas y la Subdirección de Asuntos Jurídicos para la elaboración de contratos (derivado de que cada área quiere elaborar un convenio propio, con demasiadas especificaciones y que por ende cambiará para cada acción o categoría). Si bien es entendible que haya diferencias en los contenidos de los convenios, el hecho de que cada área los elabore sin un modelo de convenio básico emitido por la Subdirección de Asuntos Jurídicos, es una muestra más de la ineficiencia de la operación por funciones y no por procesos.

A continuación se describen los elementos que destacan:

Transición escuela-trabajo

Una vez seleccionados los beneficiarios, La Dirección de Bienestar hace entrega de reporte de asistencia mensual a los beneficiarios, para validación y firma del Director de

Área; elabora y autoriza el listado de pago y lo canaliza a las Direcciones para validación y firma. Se lleva a cabo el trámite de pago correspondiente ante la Dirección de Finanzas.

Rumbo joven

Los bienes/servicios a gestionar pueden ser: traslados internacionales y/o nacionales; manutención; hospedaje; inscripciones para participar en la iniciativa de movilidad; seguro de gastos médicos y acompañamiento.

Premio nacional de la juventud

El premio es tramitado por el Consejo de Premiación, conformado por la SEDESOL, SEGOB, STPS, SEP, el Director del Imjuve y representantes de las dos cámaras del Congreso de la Unión los cuales conforman un jurado de selección. A partir de la instalación del jurado, sus miembros inician las deliberaciones pertinentes para seleccionar ternas de finalistas (en el 2017 estas ternas se sometieron a votación pública para la selección de los ganadores). Posteriormente en una sesión se dictamina a los ganadores del premio, a partir de la cual se genera una carpeta que debe ser entregada a la Consejería Jurídica para consideración de la Presidencia de la República.

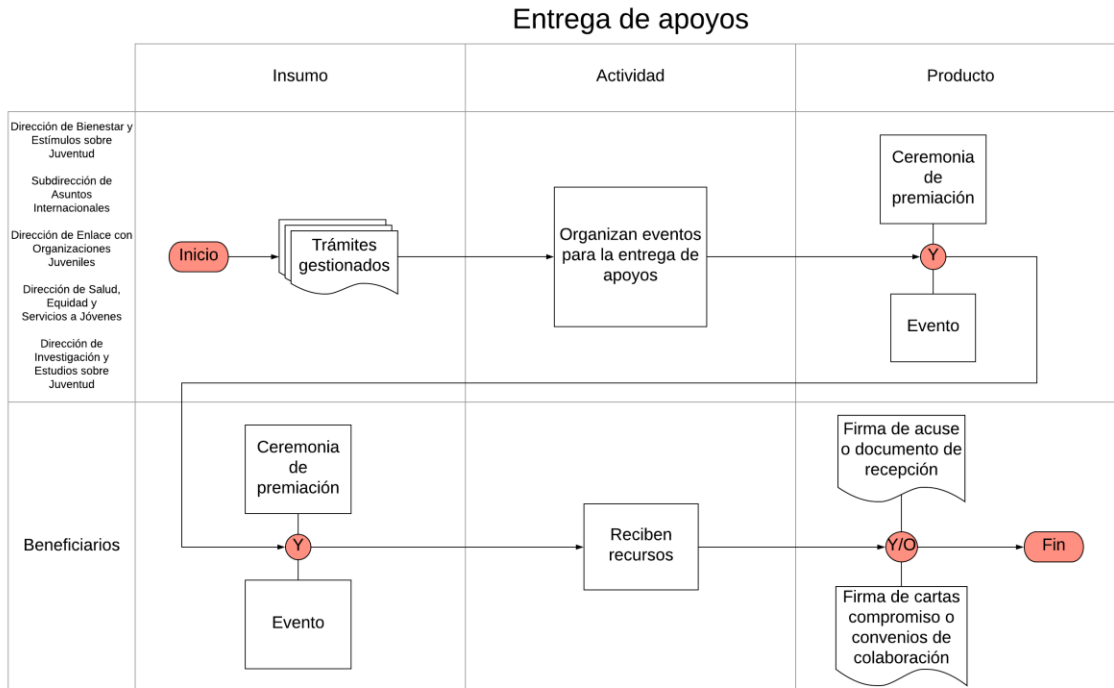
De joven a joven

Aquellos candidatos que cumplieron con los requisitos y documentación de elegibilidad son seleccionados a partir de un proceso de dictaminación y para obtener acceso a los apoyos y estímulos establecidos en la convocatoria a la que se postularon deben firmar una carta-compromiso mediante la cual aceptan las condiciones y compromisos que deben cumplir.

6.6 Distribución de bienes y servicios

No aplica ya que no se requiere un envío del apoyo de un punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).

6.7 Entrega de apoyos



Este proceso consiste en la ministración de los recursos a los jóvenes beneficiarios, la entrega de premios, o incluso la participación en los espacios antes mencionados, dependiendo de la categoría de la que se trate. Este proceso comienza con la recepción de los recursos por parte de los jóvenes beneficiarios en el número de exhibiciones pautadas en el convenio de colaboración u otro instrumento equivalente y finaliza con la firma del acuse o el documento que compruebe la recepción del beneficio por parte del beneficiario.

Para el caso de los aquellos que participan en actividades, el apoyo puede ser una beca mensual, el pago de los costos de transporte, hospedaje, viáticos, premios, inscripciones, entre otros. El producto, en este caso, son los recibos de depósitos y/o acuses de recepción de los mismos.

En este proceso se involucran las direcciones responsables de categorías del Imjuve mencionadas con anterioridad. El equipo evaluador considera que los recursos humanos son insuficientes en algunas categorías como el Premio nacional de la juventud y la etapa nacional de Debate político ya que, para su organización, prácticamente se paralizan las áreas debido a que la mayor parte del personal se vuelca a las tareas de logística. De acuerdo con las entrevistas realizadas en oficinas centrales, los recursos financieros, materiales y de infraestructura son suficientes. En general la coordinación necesaria para este proceso es eficiente y el sistema de información en este proceso es la plataforma mediante la cual se administran los cuestionarios socioeconómicos del Imjuve, SIRA.

Transición escuela-trabajo

Entre otros, los beneficiarios tienen derecho a recibir un apoyo económico mensual (calculado con base en un tabulador que considera su nivel de estudios); ser evaluado en su desempeño y recibir retroalimentación que permita el desarrollo de habilidades y competencias; una constancia de participación; este trámite puede validarse para la liberación del Servicio Social o Prácticas Profesionales; participar en capacitaciones y procesos formativos que coadyuven a su formación. En caso de que las beneficiarias se encuentren en situación de embarazo, pueden disfrutar de un descanso de seis semanas anteriores y seis posteriores al parto, sin perder el derecho a su apoyo económico.

Apoyo a proyectos sociales de colectivos juveniles “Projuventudes”

Posterior a la publicación de resultados, en el marco del Encuentro Jóvenes Projuventudes las y los representantes de los colectivos juveniles beneficiados son citados a una reunión de capacitación y en la misma se efectúa la firma del convenio, así como la entrega del apoyo económico. Los apoyos económicos son hasta por \$50,000.00 (cincuenta mil pesos 00/100 MN) por proyecto y por colectivo que postulen por primera vez, y hasta \$40,000.00 (cuarenta mil pesos 00/100 MN) por proyecto y por colectivo que hayan resultado beneficiados en ejercicios anteriores. El recurso se otorga en una sola ministración, a través de la apertura de una cuenta bancaria (se les entrega una tarjeta de débito), misma que se lleva a cabo a partir de la firma del convenio durante la

capacitación que se ofrece a los representantes de los proyectos previo al arranque de sus actividades en la Ciudad de México.

Premio nacional de la juventud

La ceremonia de entrega de apoyos corre a cargo de la presidencia de la República. Los galardonados reciben una medalla de oro, \$150,000 en Contratos de Comisión Mercantil y Depósitos de Títulos en Custodia y Administración; y un diploma firmado por el Presidente de la República.

De joven a joven

El comité de selección otorga un premio económico a la propuesta seleccionada por categoría-soporte, garantizando la entrega de una bolsa de \$300,000.00 pesos. La entrega de apoyos se hace durante una ceremonia organizada por el Imjuve en la Ciudad de México, por lo que, para recibir los premios, los ganadores deben cubrir sus costos de traslado y firmar una carta compromiso.

Jóvenes por la inclusión

Las características de los apoyos, el número y sus componentes, se definen en función del total de jóvenes beneficiarios de cada una de las iniciativas de cada acción y la disponibilidad presupuestal del Imjuve, así como de las instituciones aliadas.

Movimiento sin odio, campamento nacional para la construcción de contra-narrativas y narrativas alternas al discurso de odio (CdMx). Los apoyos consisten en la participación en el campamento, apoyo para el traslado (de acuerdo con el tabulador de apoyos según las distancias), hospedaje, alimentos.

PrevenTubers: Dale play a tu salud Se otorgan apoyos equivalentes a los tres primeros lugares de cada categoría:

1er lugar: \$10,000 (diez mil pesos 00/100 M.N.)

2do lugar: \$7,000 (siete mil pesos 00/100 M.N.)

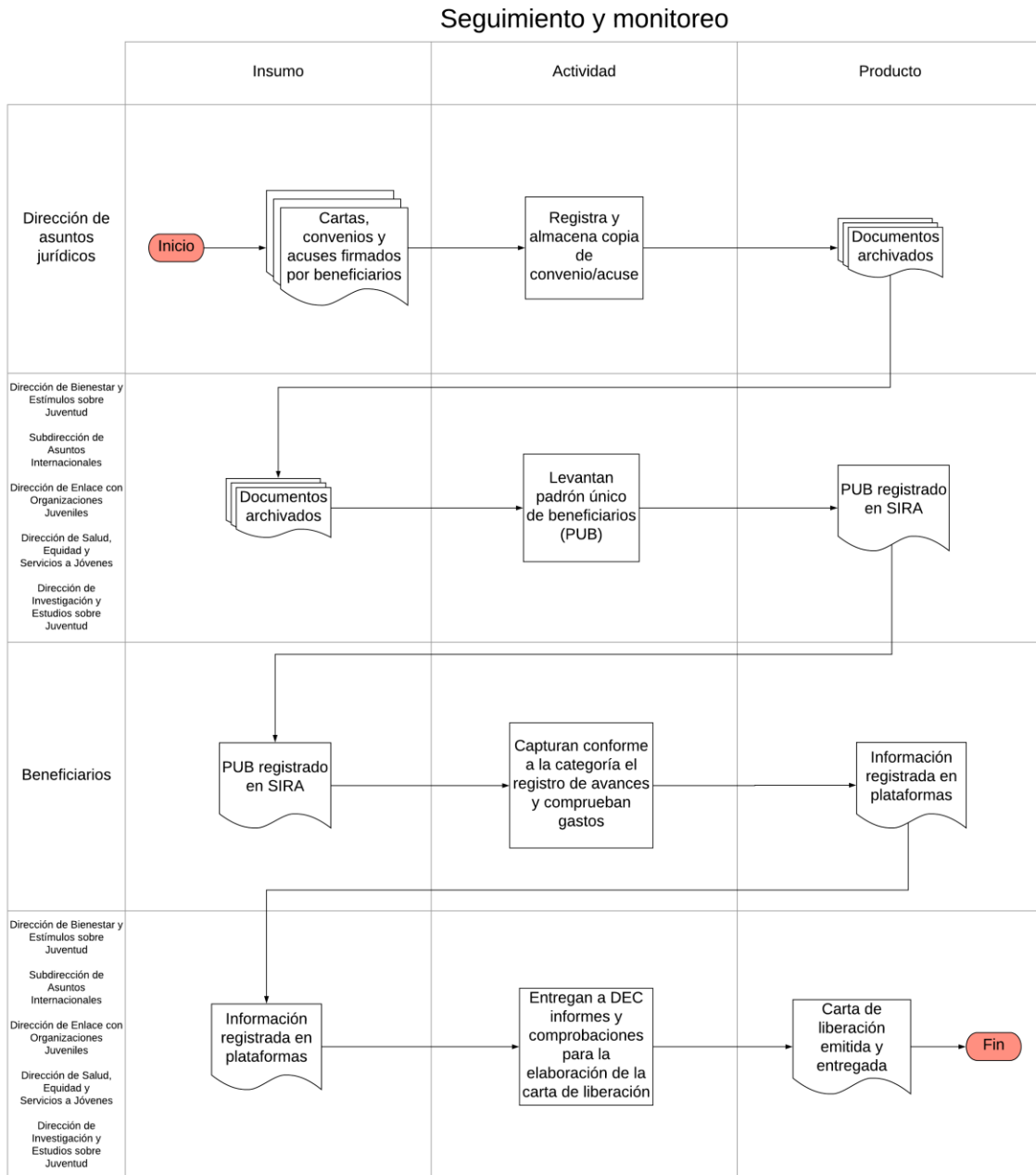
3er lugar: \$5,000 (cinco mil pesos 00/100 M.N.)

Estos se entregan durante una ceremonia de premiación. Con la finalidad de que las y los ganadores asistan a la ceremonia de premiación, se brinda apoyo para su traslado a la Ciudad de México, con base en los lineamientos de la categoría Jóvenes por la Inclusión, con un monto de hasta \$6,500.00 (seis mil quinientos pesos 00/100 M.N.), por participante. En caso de ganar un trabajo de modalidad grupal, se brinda apoyo de traslado únicamente al representante del equipo premiado. En caso de ser menor de edad, sólo se brinda apoyo a éste, en el entendido que debe viajar con su padre, madre o tutor, quien debe cubrir sus gastos por cuenta propia.

Alcance Mundo Creativo: América del Norte El apoyo consiste en una estancia formativa de cinco días en la ciudad de Toronto, Canadá, en donde reciben talleres en materia de comercio internacional especializado en industrias culturales y creativas para contribuir así al proceso de formalización de los proyectos que hoy son una herramienta que impulsa el desarrollo económico y social de sus comunidades de origen. Esto incluye el traslado aéreo internacional, así como con el hospedaje y la alimentación en los términos de la carta compromiso y el programa de formación previsto.

Como ya se ha mencionado, el equipo evaluador identificó que para llevar a cabo algunos de los eventos en los que participan los jóvenes, se contratan organismos de la sociedad civil (o empresas) que ofrecen el servicio de traslado, hospedaje, capacitación, elaboración de materiales y la organización del evento. En entrevistas con los beneficiarios se detectaron ciertas anomalías en mecanismos para recibir los servicios proporcionados, que ponen en duda la transparencia del uso de los recursos por parte de las áreas. Ejemplo de ello es la solicitud por parte de las áreas operativas de transferir o depositar los recursos recibidos por los jóvenes (en algunos casos transferidos a sus cuentas por concepto de nómina) a cuentas bancarias de empresas distintas a una agencia de viaje (constructoras); hospedar a 6 jóvenes en una habitación doble, o entregar tarjetas de regalo de \$100USD para cubrir los gastos de alimentación de una semana, por mencionar algunas.

6.8 Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos



En este proceso se lleva a cabo la integración del Padrón Único de Beneficiarios (PUB) y el seguimiento de apoyos. El PUB es resultado del Decreto (DOF, 10/12/2012), en el que el Ejecutivo Federal planteó la necesidad de establecer medidas para modernizar a

la APF, entre las que se incluyó “establecer un padrón único de beneficiarios que permita identificar con toda claridad a quiénes se dirigen los subsidios, ayudas y demás apoyos gubernamentales, su importe y conceptos” (artículo séptimo, fracción IX). Para la captura de la información socioeconómica en los instrumentos de recolección de datos, estos se escogen en función del tipo de beneficiario (el cual dependerá de la categoría en operación).

El proceso inicia a partir de la firma del documento que acusa la recepción del beneficio recibido por parte del beneficiario(a) de la categoría. En el caso de los colectivos juveniles (Projuventudes) se da a partir de la firma del convenio de colaboración por parte del representante del colectivo. La información se recopila para su registro en el Padrón Único de Beneficiarios (PUB) conforme a los Lineamientos para el adecuado manejo e integración del PUB de los Programas Presupuestarios E016 y U008 los cuales establecen:

“Posterior a la entrega de apoyos o en su caso posterior a la firma de un convenio de colaboración, cada área se encarga de llevar un registro tanto físico como electrónico de quienes sean elegidos beneficiarios, así como de los procesos y pasos que se siguen en el área para dicha tarea. El mecanismo utilizado para obtener la información sobre la entrega de apoyos y para elaborar el padrón es alguno de los cuestionarios de información socioeconómica (CUI, CUAS, CUOS, CUTBI o CEAS), para el cual cada área deberá generar un respaldo electrónico en formato Excel”.

Para el caso del PpE016 los mecanismos utilizados son los siguientes:

CUADRO 20. CUESTIONARIOS DE INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA POR CATEGORÍA

Categoría	Instrumento	
	Beneficiario directo	Terceros beneficiarios
Transición escuela-trabajo	CUIS	n.a
Rumbo joven	CUIS	n.a
Apoyo a proyectos sociales	CUIS (representante del colectivo)	CUTBI (todos los integrantes del colectivo)
Premio nacional de la juventud	CUIS (representante)	CUTBI (todos)
Debate político	CUIS	n.a
Concurso nacional de tesis	CUIS	n.a
De joven a joven	CUIS	CUTBI (beneficiarios)
Jóvenes por la inclusión	CUIS	n.a

Fuente: Lineamientos para el adecuado manejo e integración del PUB.

CUIS: Cuestionario Único de Información Socioeconómica.

CUTBI: Cuestionario Único de Terceros Beneficiarios del Imjuve.

n.a.: no aplica.

Una vez recopilada la información las áreas operativas envían el padrón a la DEC para solicitar la validación de la información previo a su envío a la DGGPB (SEDESOL). Una vez que el PUB ha sido calificado por la DGGPB, las áreas operativas deben conformar un expediente para cada una de las categorías, tanto electrónico como físico, con la información necesaria para identificar de manera inequívoca a cada uno de los beneficiarios y los tipos de apoyo recibido, así como mantener en resguardo los expedientes físicos y electrónicos de cada una de las categorías que les corresponden. El producto de este proceso son los cuestionarios socioeconómicos con la información de los beneficiarios y las bases de datos del Padrón Único de Beneficiarios. Es importante mencionar que al PUB no se le incorpora la información recopilada a partir de la plataforma de registro del Código Joven, por lo en realidad no se puede afirmar que el padrón de beneficiarios del Imjuve sea único. Es decir, no a todo beneficiario se le levanta un CUIS.

En la encuesta se les preguntó a las personas que participaron si existe una base de datos de los jóvenes beneficiarios y los apoyos que recibieron a lo que cerca del 73% de los que respondieron contestaron que sí; 12% que no y 15% dijo no saber.

Para el seguimiento de los apoyos, en el marco del PpE016, las direcciones que otorgan recursos deben enviar a la DEC en archivo electrónico el expediente de comprobación por categoría que debe estar conformado por un documento que dé cuenta de la forma en que fueron seleccionados los beneficiarios de la categoría; un documento que avale la entrega del premio, apoyo económico o en especie, de preferencia con la firma del beneficiario, los informes que debieron ser entregados por algunos beneficiarios así como las comprobaciones de gastos correspondientes y con el procedimiento de Seguimiento de Avance de Reportes Presupuestales por Actor Social y los Lineamientos de comprobación emitidos por la DEC. El producto de este proceso es el expediente que recibe la DEC.

Se involucran para este proceso todas las direcciones y subdirecciones que tienen a su cargo categorías del Imjuve. Los recursos humanos y el tiempo son insuficientes para realizar la revisión y control de la comprobación de gastos. Los recursos materiales son suficientes, pero en cuanto a la infraestructura y equipo se presentan los problemas mencionados en los apartados anteriores.

El equipo evaluador consideró inadecuada la coordinación para la aplicación de los lineamientos para la comprobación de gastos. De acuerdo con el personal entrevistado en oficinas centrales, las áreas operativas suelen retrasarse en la entrega de expedientes a la DEC, los cuales frecuentemente están incompletos. En la práctica, el problema radica en la dificultad para algunos beneficiarios, especialmente para los colectivos juveniles, de obtener comprobaciones con validez fiscal (CFDI) en las localidades en las que se implementan sus proyectos, particularmente porque estas se encuentran alejadas de centros urbanos.

Se utilizan como sistemas de información los cuestionarios socioeconómicos, la plataforma de captura y bases de datos del Padrón Único de Beneficiarios, SIRA.

A continuación se describen los elementos que destacan:

Transición escuela-trabajo

El Comité de la Categoría Escuela-Trabajo supervisa permanentemente los procesos y desarrollo de la categoría.

Apoyo a proyectos sociales de colectivos juveniles “Projuventudes”

El apoyo únicamente aplica para los siguientes rubros: papelería y equipo de oficina, insumos para el desarrollo del proyecto, desarrollo de TICs y/o aplicaciones, impresión de material publicitario y/o informativo, capacitación. De acuerdo con los términos establecidos en la guía para la presentación de proyectos, los colectivos juveniles pueden disponer de hasta \$6,000.00 (seis mil pesos 00/100 M.N.) del recurso otorgado, para el pago de la constitución legal del grupo, y hasta el 10% del recurso para el pago de viáticos.

El Imjuve supervisa la aplicación de los recursos a través de:

- *Reportes mensuales:* con la finalidad de comprobar la realización, impacto y alcance en la población atendida por su proyecto, los colectivos se comprometen a presentar un reporte mensual en línea los primeros 10 días de cada mes, en la página www.projuventudes.gob.mx. Puede ser escrito, fotográfico, video, audio, multimedia o transmedia.
- *Visitas de campo:* La Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles puede realizar visitas de evaluación de manera aleatoria para conocer el desarrollo y cumplimiento de objetivos de acuerdo con el proyecto presentado.
- *Reporte final y comprobación:* Los colectivos juveniles se comprometen a elaborar y entregar un reporte final impreso en las oficinas del Imjuve. La comprobación de los gastos realizados debe ser forzosamente por medio de comprobaciones fiscales, sin excepciones.

Rumbo joven

Una vez elegidos, los beneficiarios deben completar el CUIS o CUTBI según sea el caso.

De joven a joven

La supervisión se realiza de acuerdo con lo establecido por las instancias convocantes para cada iniciativa y puede consistir en acompañamiento, reportes de participación y atención de los participantes, así como su incorporación a la Contraloría Social de la categoría.

6.9 Contraloría social y satisfacción de los usuarios

La Contraloría Social se sustenta jurídicamente en los derechos de información, de petición, de asociación y de participación en diversos sectores de la sociedad para la planeación democrática del desarrollo nacional, los cuales están plasmados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Ley General de Desarrollo Social, y en los Lineamientos para la promoción y operación de la Contraloría Social.

Esta figura es una forma de organización social constituida por beneficiarias/os de los programas de desarrollo social, con el objetivo de fomentar su conocimiento sobre las acciones gubernamentales; involucrarlas/os en el seguimiento de servicios, programas y políticas; e impulsar su participación activa para mejorar el quehacer gubernamental.

Por ello, beneficiarios y beneficiarias de las convocatorias tienen la responsabilidad de formar parte de la Contraloría Social, quienes desarrollarán como actividad principal:

“Vigilar el ejercicio correcto del recurso federal destinado a la implementación del proyecto denominado “...” bajo las disposiciones que se establezcan en la convocatoria que se les proporcionará”.

Para el año fiscal 2018, el Instituto Mexicano de la Juventud, a través de la Dirección de Coordinación Sectorial y Regional implementó únicamente una contraloría social para el Programa Presupuestario U008 “Subsidios a programas para jóvenes”. Esto se debe principalmente a que las categorías benefician (en su mayoría) a jóvenes de forma individual, lo que complica la conformación de grupos que pudieran formar parte de un comité como lo establece la normatividad. Dados los hallazgos en campo sobre la percepción de algunos beneficiarios de la falta de claridad y transparencia en ciertos procesos, se considera de vital importancia avanzar en este tema de la contraloría y quejas, como alternativa, podría extenderse una invitación a algunos organismos de la sociedad civil que pudieran acompañar al Instituto a lo largo de la operación del programa de forma que se fortalezca la transparencia.

6.10 Evaluación y Monitoreo

Conforme a lo establecido en el artículo 78 de la Ley Federal de Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), y con objeto de enfocar la gestión del Programa al logro de resultados, así como fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia en el ejercicio de los recursos se lleva a cabo una evaluación interna de la operación y resultados del Programa. La evaluación se complementa con un monitoreo periódico de los recursos ejercidos, acciones ejecutadas y metas alcanzadas.

Las evaluaciones externas que se realizan al programa son coordinadas por la DEC en compañía de la DGEMPS de la SEDESOL, conforme a lo señalado en los Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Federales de la APF y deben realizarse de acuerdo con el Programa Anual de Evaluación que emita el CONEVAL, la SHCP y la SFP. En el 2016 se llevó a cabo una evaluación en materia de resultados del PpE016. Resalta el siguiente hallazgo: “El programa no cuenta con información teórica o con datos empíricos contenidos en un documento público que justifiquen que su actual propuesta de atención sea la más efectiva para revertir el problema planteado, por lo que es necesario definir la mejor alternativa de atención basada en las causas que dan origen al problema; así como determinar si la intervención actual del programa E016 a través

de los tipos de apoyos que otorga es consistente con la intervención óptima identificada; y de ser necesario, modificar o sustituir las modalidades y tipos de apoyos”.

La evaluación presentó entre sus propuestas la modificación a la definición, identificación y cuantificación de la problemática que atiende el programa. Para solventar algunas de las recomendaciones se llevó a cabo el Diagnóstico para el Pp. Adicionalmente se llevaron a cabo modificaciones al interior del programa, transfiriendo la operación de ciertas categorías del PpE016 al PpU008.

Adicionalmente, como se informó en la primera sesión de la Junta Directiva de 2017, en cumplimiento a las recomendaciones de los Comisarios de la Secretaría de la Función Pública y con el propósito de realizar una autoevaluación en materia de indicadores y planeación, se el Imjuve elaboró la “Encuesta de Autoevaluación en Materia de Indicadores y Planeación 2017”. Esta encuesta se instrumentó durante el primer trimestre de ese año, vía correo electrónico. Se aplicó a doce funcionarios del Imjuve; Se registró respuesta de la DGA, de 6 DA, y de una subdirección de área.

A continuación se citan textualmente los retos identificados en dicha encuesta:

Pertinencia programática e institucional. Existe el reto de definir y cuantificar de mejor manera las poblaciones objetivo y potencial de los Programas Presupuestarios E016 y U008, lo que facilitaría la clara distinción entre los objetivos institucionales del Imjuve como organismo rector de la política nacional de juventud y aquellos que caracterizan la problemática específica que se busca atender a través de los Programas presupuestarios E016 y U008. En este sentido, se reivindica la pertinencia de revisar y mejorar los diagnósticos existentes, así como, el de solicitar un programa presupuestal de modalidad P en el que se etiqueten los recursos utilizados por el Imjuve para dar cumplimiento a sus obligaciones generales como encargado de la política nacional de juventud.

Perfil sociodemográfico de los beneficiarios. Si bien la mayoría de los bienes y servicios se entregan vía convocatorias que operan contra demanda, existe el reto de focalizar y priorizar tomando en cuenta la diversidad de problemas sociales, económicos y culturales experimentados por las y los jóvenes dependiendo de la entidad federativa en

la que radican. En este sentido, se podría reforzar la planificación de la asignación de recursos, destinando la mayor oferta institucional a aquellas regiones que se caractericen por presentar carencias y problemas significativos. En esta lógica, se lograría mejorar la propuesta institucional no sólo por distribución geográfica y género, sino también por grupo etario y población indígena.

En este punto cabe añadir, que el tema del adecuado y puntual manejo del padrón de beneficiarios se posiciona como un reto que impacta tanto en el nivel orgánico como en las capacidades técnicas del Instituto. El reto es especialmente representativo cuando el Imjuve entrega, vía un convenio de colaboración, recursos públicos a un intermediario, quien, a su vez beneficia a la población juvenil.

Relación con socios estratégicos. Si bien hay avances en el conocimiento de las diversas acciones y estrategias que el gobierno ejecuta en favor del desarrollo juvenil a través de socios estratégicos (principalmente autoridades estatales y municipales de juventud, entidades de educación superior y organizaciones de la sociedad civil) existe el reto de contar con informes periódicos que permitan conocer de manera precisa y desglosada los montos, acciones, beneficiarios e impacto de las diferentes acciones ejecutadas por estos “socios”. En este sentido, se ha identificado el desafío de, con los limitados recursos, dar mayor seguimiento y retroalimentación a las y los jóvenes beneficiarios, así como a las instancias ejecutoras durante la operación de las categorías.

A través de la implementación de mecanismos de evaluación de los procesos y resultados se monitorea el avance de los indicadores y metas de la MIR. El monitoreo incluye dos acciones: el reporte de indicadores y los avances físicos financieros. La evaluación interna es realizada semestral y anualmente; ambas se incluyen en las carpetas para las reuniones de la Junta Directiva correspondientes. Se observa que la información presentada como parte del monitoreo se enfoca en el cumplimiento de metas a nivel de categoría y no de programa.

Indicadores

Las áreas responsables del reporte interno capturan los avances de la información en el SIRA. El Imjuve reporta los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados 2018 (MIR) del Programa en el Portal Aplicativo de la SHCP (PASH), conforme a los plazos establecidos por la SHCP.

Al analizar la MIR del programa se identifica que el objetivo a nivel fin del Pp es “Contribuir a construir una sociedad igualitaria donde exista acceso irrestricto al bienestar social mediante acciones que protejan el ejercicio de los derechos de todas las personas mediante la coordinación de los actores sociales en políticas o acciones para consolidar la incorporación equitativa de las personas jóvenes en los procesos de desarrollo”. Asimismo, el objetivo a nivel de propósito es “Los jóvenes beneficiarios se incorporan a los procesos de desarrollo social”. Sin embargo, en la información presentada en las evaluaciones internas no se identifican elementos que midan específicamente si estos objetivos se cumplen a través de las categorías operadas, dejando de lado el enfoque de una operación enfocada a resultados.

Como productos del proceso de evaluación y monitoreo se obtienen los informes de evaluación interna y externa y la actualización de las fichas de avance de la MIR (y su correspondiente captura en el PASH). Participan la Dirección de Evaluación y Control y las distintas direcciones responsables de las categorías del Imjuve, así como la DGEMPS de la SEDESOL.

Los recursos necesarios para este proceso son suficientes, tanto aquellos materiales como humanos y tiempo. En cuanto a infraestructura se presentan los mismos problemas comunes a otros procesos. Se percibe que, como parte de los problemas que surgen en el seguimiento, en ocasiones resulta complejo para las direcciones reportar información para calcular los indicadores de la MIR.

7 Hallazgos y Resultados

7.1 Valoración global de la operación del PpE016

La metodología para la evaluación del Pp E016 se realizó tomando como referente el Modelo General de Procesos del CONEVAL. Para ello, en la etapa de diagnóstico se propuso la alineación de los procesos identificados para el Programa con los procesos propuestos en dicho Modelo General. En el Anexo 1 “Ficha de Identificación y Equivalencia de Procesos” se muestra la alineación de procesos con el ciclo operativo del CONEVAL, que sirvió de guía para el análisis de procesos que se presentó en este informe.

Es importante recordar que la evaluación de procesos se basa en el modelo del CONEVAL, por lo que se construye un circuito que permite determinar la contribución de cada uno de los procesos que lo integran al logro del propósito del programa. Como se mencionó previamente, el PpE016 opera por funciones y por áreas, no por procesos (a excepción de algunos elementos de planeación que son transversales y los procesos a cargo del área de evaluación). Esto es, no cuenta con lineamientos operativos orientados a resultados como programa único, sino que norma cada una de sus modalidades y categorías como si se tratara de programas independientes. Bajo la metodología planteada por el CONEVAL, el análisis de la consolidación operativa se refiere a la del programa presupuestario en su conjunto, por lo que con fines analíticos se hizo la construcción del circuito operativo.

Así, en este apartado se presenta la valoración de los procesos incorporando el análisis de gabinete y el levantamiento de información en campo, y se contrasta con el diagnóstico inicial para actualizarlo en caso de requerirse. Es importante señalar que el grado de consolidación operativa de los procesos del Programa no es homogéneo y que algunos de ellos se encuentran más consolidados operativamente que otros.

La metodología empleada para la valoración de cada uno de los procesos identificados consiste en la determinación de la existencia de los cinco elementos definidos en los Términos de Referencia: i) Si existen documentos que normen los procesos; ii) si los

procesos que están documentados son del conocimiento de todos los operadores; iii) si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras (que en el caso del E016 es principalmente el Imjuve y sus áreas ya que los estados participan en la operación de pocas convocatorias); iv) si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión que retroalimenten los procesos operativos que desarrollan los operadores; y v) si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. En los casos en los que se identifica que existe suficiente evidencia para afirmar que el proceso cumple con el elemento se asigna una valoración igual a 1; si cumple parcialmente con el elemento la valoración será de 0.5; y si no hay evidencia que cumple con el elemento se valora con una calificación de 0.

Posteriormente se obtiene la suma de los elementos mencionados y el resultado refleja la valoración del grado de consolidación de cada proceso, en donde el mayor grado de consolidación sería 5. Finalmente, se obtiene el promedio de la valoración de todos los procesos, para obtener la valoración consolidada del Programa (específicamente referida al grado de consolidación de los procesos). A continuación, se presenta la descripción de cada uno de los procesos y la valoración de su grado de consolidación.

7.1.1 Planeación

Como fue observado en evaluaciones pasadas, “La elaboración del Plan de Trabajo se sustenta en las atribuciones del Director General del Imjuve conferida por el artículo 12 de la Ley del Instituto Mexicano de la Juventud, que señala la facultad de “Formular los programas institucionales de corto, mediano y largo plazo”. Salvo esta referencia a la Ley, no se encuentra evidencia de que el PAT se derive de un proceso institucionalizado, es decir, no se identifica un documento que contenga el procedimiento para su elaboración”¹⁸.

¹⁸ Evaluación de Consistencia y Resultados del Programa E016- Generación y Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud 2016. Corporación Rimisp, A.C.

El PpE016 se caracteriza por la falta de documentos que describan el proceso de planeación del Programa en su conjunto y de cada una de sus categorías en particular. Para orientar su operación, el Instituto ha diseñado las Políticas de Operación del Programa. Pese a lo anterior, el proceso de planeación es del conocimiento de todas las direcciones. Durante el trabajo de campo pudo observarse que, a pesar de que el proceso no está normado, las áreas encargadas de la operación de categorías participan en su elaboración y la Dirección encargada de su elaboración ha desarrollado un documento estandarizado (y de acuerdo con algunas áreas un formato para ello).

Con relación al sistema de monitoreo e indicadores de gestión, el Programa cuenta con una matriz de indicadores de resultados, que se genera a partir de dicha planeación. Para este proceso no se identificaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Por lo anterior, la valoración del proceso fue de 3.0 a nivel global.

Con respecto a la existencia de mecanismos para la implementación sistemática de mejoras, para el caso de la categoría Apoyo a proyectos sociales de colectivos juveniles “Projuventudes” se identificó el uso de las sesiones de capacitación a los colectivos como un mecanismo para recopilar información sobre la opinión de los jóvenes sobre la operación de la categoría que es tomada en cuenta para la planeación. Sin embargo, fue para la única categoría que se obtuvo dicha evidencia.

CUADRO 21. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		0.5			No hay un documento que indique cómo debe hacerse la planeación; Manual de Organización y Procedimientos.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				De acuerdo con lo observado en campo, todos los operadores conocen los procesos documentados.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			Se pudo observar en campo que todas las áreas ejecutan participan en la elaboración del Programa Anual de Trabajo.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Se entregó al equipo evaluado una MIR del Programa.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras					No se identificaron ni en las Políticas de Operación ni en campo.
Grado de consolidación operativa					3.0

7.1.2 Difusión

El proceso de difusión se encuentra mencionado de forma general en las políticas de operación del programa. Sin embargo, no describe los procedimientos de forma detallada, los cuales, en general, son del conocimiento de todos los operadores que fueron entrevistados en campo. Si bien no están estandarizados, en la práctica los procedimientos básicos se realizan de manera más o menos similar. Es decir:

- Las áreas elaboran el contenido de las convocatorias para las categorías que operan y las entregan a la Dirección de Comunicación Social (sin contar con lineamiento específico emitido para el Programa por parte de la Dirección de Comunicación Social)

- La Dirección de Comunicación Social les da formato y las publica en el Sistema Nacional de Convocatorias y difunde en distintos medios
- Las direcciones difunden a instancias estatales y aliados
- Las instancias estatales difunden la información disponible de manera local

La difusión también incluye la información relativa a eventos. Las actividades de cobertura y diseño se encuentran documentadas en el Manual de Organización y Procedimientos del Imjuve.

En cuanto al monitoreo y los indicadores de gestión se identifica que la matriz de indicadores de resultados del programa cuenta con indicadores que miden el porcentaje de difusión de algunas categorías. No fue identificado un mecanismo para la implementación sistemática de mejoras. Por las razones anteriores, este proceso fue valorado con una calificación de 3.0.

CUADRO 22. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROCESO DE DIFUSIÓN

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		0.5			Las Políticas de Operación señalan someramente el proceso de convocatorias, pero ofrecen pocos detalles sobre los pasos a seguir.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				De acuerdo con lo observado en campo, todos los operadores conocen los procesos documentados.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			No se observó que exista un proceso estandarizado, aunque en la práctica la mayoría de los procedimientos básicos se realizan de manera similar.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				La MIR del programa cuenta con indicadores para categorías que miden el porcentaje de difusión que se les da.

5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		No se identificaron ni en las Políticas de Operación ni en campo.
Grado de consolidación operativa	3.0				

7.1.3 Solicitud de apoyos

Las políticas de operación incluyen, para cada categoría, una sección denominada “requisitos de elegibilidad”. Adicionalmente, las convocatorias de cada categoría o acción describen los requisitos para llevar a cabo este proceso. La lista de requisitos no se encuentra estandarizada y no existe normatividad o lineamiento alguno que las áreas operativas deban cumplir para determinarlas.

En campo se observó que todos los operadores conocen los procesos que están documentados, y las áreas ejecutan dichos procesos con base las políticas de operación y las convocatorias de cada categoría. Las solicitudes están diseñadas conforme a las categorías en operación y se capturan en un micro-sitio especializado. Además del proceso de captura de solicitudes, a través de estos micro-sitios se lleva a cabo el monitoreo de algunas de las categorías que se menciona más adelante. Por otra parte, no existe un indicador de gestión en la matriz indicadores de resultados. De la misma manera que los otros procesos, no se identificaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras en campo y tampoco en las políticas de operación. Por lo anterior la valoración global de este proceso es de 2.5.

CUADRO 23. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROCESO DE SOLICITUD DE APOYOS

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		0.5			Las políticas de operación incluyen la sección “Procedimiento de selección”.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				De acuerdo con lo observado en campo, todos los operadores conocen los procesos documentados.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			Se pudo observar en campo que todas las áreas ejecutan los procesos con base en sus Políticas de Operación, pero no están estandarizados.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		0.5			Existe una plataforma para el registro de las solicitudes. No existe un indicador de gestión
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		No se identificaron ni en las Políticas de Operación ni en campo.
Grado de consolidación operativa					2.5

7.1.4 Selección de beneficiarios

Si bien no existe un proceso único en el que se documente la selección de beneficiarios del programa en su conjunto, las políticas de operación contienen, para cada categoría, una sección denominada “procedimiento de selección” donde está descrito el proceso en términos generales. Adicionalmente las convocatorias cuentan con una sección de evaluación o criterios de selección en las que se ofrece más información. Se obtuvo evidencia de documentos específicos para que los dictaminadores realicen la evaluación de las distintas categorías con base en criterios objetivos y estandarizados.

En campo se observó que todos los operadores entrevistados conocen sus respectivos procedimientos de selección. Las áreas los ejecutan con base en dichos documentos (que cabe mencionar fueron elaborados por ellos).

En cuanto al monitoreo, puede decirse que se lleva un control de los comités celebrados y la MIR cuenta con un indicador de gestión. No se identificaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras, por lo que la valoración global es 3.0. Se considera que la ausencia de criterios comunes para el programa en su conjunto es una falta importante ya que resta transparencia a los mecanismos.

CUADRO 24. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		0.5			Las políticas de operación incluyen la sección “Procedimiento de selección” donde se describe en términos generales este proceso.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				De acuerdo con lo observado en campo, todos los operadores conocen los procesos documentados.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			Se pudo observar en campo que todas las áreas ejecutan los procesos con base en sus Políticas de Operación y cuentan documentos específicos para la dictaminación, pero no están estandarizados
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Se lleva un control de los comités celebrados y se cuenta con un indicador de gestión
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		No se identificaron ni en las Políticas de Operación ni en campo.
Grado de consolidación operativa					3.0

7.1.5 Producción de bienes y servicios

En las políticas de operación se incluye una sección denominada “derechos y compromisos”. En esta sección se especifican los procedimientos para la elaboración y formalización de convenios requeridos para la operación de algunas categorías; adicionalmente, el Manual de Organización y Procedimientos contiene los siguientes procedimientos los cuales rigen procedimientos para un número limitado de categorías:

- Revisión y Validación de Convenios con Organizaciones Civiles, Instituciones Gubernamentales, No Gubernamentales, e Instituciones Educativas. Dirección de Asuntos Jurídicos.
- Gestión de Apoyos a Proyectos Juveniles. Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles.
- Implementación de espacios de Participación Juvenil. Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles.
- Participar en eventos internacionales. Subdirección de Asuntos Internacionales.
- Firma de convenios, acuerdos y cartas de intención con instancias internacionales, organismos u organizaciones no gubernamentales Subdirección de Asuntos Internacionales.
- Rumbo Joven. Movilidad Educativa-Profesional Internacional. Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud

Durante el trabajo de campo se observó que todos los operadores conocen aquellos elementos que están documentados. Si bien todas las áreas ejecutan los procedimientos con base en las políticas de operación, éstos no están estandarizados y difieren de categoría en categoría, en lugar de seguir lineamientos mínimos que pudiera emitir el área jurídica. Como parte del monitoreo, el Instituto creó una plataforma para el registro de convenios, pero no se cuenta con un indicador de gestión. No se identificaron en las políticas de operación ni durante trabajo de campo mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. La calificación global de este proceso es 3.0.

CUADRO 25. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;	1				Las políticas de operación incluyen la sección “Compromisos”, donde en algunas categorías se especifican los procedimientos para la elaboración y formalización de convenios. Sin embargo, no hay un apartado específico para este rubro. Existen algunos procedimientos en el MOP.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				De acuerdo con lo observado en campo, todos los operadores conocen los procesos documentados.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			Se pudo observar en campo que todas las áreas ejecutan los procesos con base en sus Políticas de Operación, pero los procesos difieren de categoría en categoría y no están estandarizados.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		0.5			Se cuenta con una plataforma del registro de convenios, no se cuenta con un indicador de gestión
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		No se identificaron ni en las Políticas de Operación ni en campo.
Grado de consolidación operativa					3.0

7.1.6 Entrega de apoyos

En las políticas de operación se incluye una sección denominada “Entrega”, donde se documenta el proceso de forma general. Se observó en campo que los operadores conocen los procesos que están documentados y que todas las áreas ejecutan los procesos con base en las políticas de operación de cada Pp, aunque éstos difieren de categoría en categoría. Como parte del monitoreo, el Instituto cuenta con una plataforma

para el control de beneficiarios. Por otra parte, existen dos indicadores de gestión en la MIR: becas otorgadas y capacitaciones otorgadas. Como en otros procesos, tampoco se identificaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. La calificación global de este proceso es de 3.0.

CUADRO 26. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROCESO DE ENTREGA DE APOYOS

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	N A	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		0.5			Las políticas de operación incluyen la sección “Entrega”, donde se documenta el proceso, aunque de manera general. En algunos casos solo se menciona que la asignación de recursos se definirá en la convocatoria o en la carta compromiso que se firma una vez se ha seleccionado al beneficiario.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				De acuerdo con lo observado en campo, todos los operadores conocen los procesos documentados.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			Se pudo observar en campo que todas las áreas ejecutan los procesos con base en sus Políticas de Operación, pero los procesos difieren de categoría en categoría.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Se cuenta con una plataforma para control de beneficiarios y con un par de indicadores: becas otorgadas y capacitaciones otorgadas
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		No se identificaron ni en las Políticas de Operación ni en campo.
Grado de consolidación operativa					3.0

7.1.7 Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

El proceso está documentado en las políticas de operación de forma general. Existen lineamientos para el PUB y para el caso de la comprobación, se cuenta con los lineamientos correspondientes y con el Manual de Organización y Procedimientos en el

apartado: “Seguimiento de Avance de reportes presupuestales por Actor Social” que describe claramente el proceso a seguir. Se observó que todos los operadores conocen los procesos. En cuanto a la estandarización, puede decirse que los lineamientos tanto de comprobación como de seguimiento hacen una distinción del programa y de las categorías. En el tema de monitoreo, se identifica la existencia de una plataforma específica para dar seguimiento a los beneficiarios de ciertas categorías y otra para la comprobación del uso de los recursos. Por otra parte, no hay un indicador de gestión identificado. No se observaron mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Por lo anterior la valoración global es de 3.5.

CUADRO 27. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS Y MONITOREO DE APOYOS

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	N A	
1) Si existen documentos que normen los procesos;	1				En las políticas de operación se documenta el proceso, de manera general.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				De acuerdo con lo observado en campo, todos los operadores conocen los procesos documentados.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	1				En las políticas de operación se especifican los procesos de seguimiento y monitoreo de apoyos.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		0.5			Sí, se cuenta con una plataforma que permite dar seguimiento a los beneficiarios de ciertas categorías. No hay un indicador de gestión para reflejarlo.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras				0	No se identificó
Grado de consolidación operativa					3.5

7.1.8 Grado de consolidación operativa general de los procesos

Una vez obtenido el grado de consolidación de cada uno de los procesos, se procedió a determinar el grado de consolidación operativa general de los procesos del Programa, que se presenta en el siguiente cuadro.

CUADRO 28. GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA EN LOS PROCESOS DEL PP E016

Criterio de valoración	Planeación	Difusión	Solicitud de apoyos	Selección de beneficiarios	Producción de bienes y servicios	Entrega de apoyos	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Global
1) Si existen documentos que normen los procesos;	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	0.65
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1	1	1	1	1	1	1	1
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.57
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1	1	0.5	1	0.5	1	0.5	0.79
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	0	0	0	0	0	0	0	0
Valoración de la consolidación	3.0	3.0	2.5	3.0	3.0	3.0	3.5	3

Fuente: Elaboración propia con base en documentos proporcionados para la evaluación y trabajo de campo.

Del análisis realizado, se concluyó que el PpE016 cuenta con respaldo documental, aunque no de forma totalmente exhaustiva; los procesos están parcialmente documentados, pero no en todos los casos están descritos a detalle, aunque son del conocimiento los operadores y están estandarizados parcialmente. Se encontró evidencia de la existencia de sistemas de monitoreo e indicadores de gestión para

algunos de los procesos de la operación en mayor o menor grado, pero no se encontró evidencia de la existencia de mecanismos para la implementación sistemática de mejoras en ningún caso. Por lo anterior, se considera que el grado de consolidación global del Programa es de 3.0 en una escala de 5.0.

Ahora, al considerar la orientación a resultados del programa, se le valora muy baja de manera global, ya que no se ve la liga entre las acciones que se realizan y los objetivos a nivel de fin y propósito. Los indicadores de la MIR no permiten dar cuenta de los efectos que tiene el programa en la población. Las acciones que se realizan son más las que se pueden negociar que las que son pertinentes para el logro del objetivo central del programa.

7.2 Hallazgos generales

El principal problema que enfrenta el Imjuve es que no opera por procesos en torno al logro del objetivo a nivel de propósito del PpE016, si no que opera por modalidades/convocatorias/acciones que no corresponden cabalmente a los componentes de la MIR. Esto se traduce en que todas las áreas hacen actividades de planeación, formulación de convocatorias, determinación de requisitos, elaboración de contratos, identificación de evaluadores y jurados, organización de comités, entre otros; cada una con criterios y mecanismos distintos, no siempre documentados y por ello poco transparentes. La ausencia de una operación por procesos se traduce en repetitividad de las actividades, un mal aprovechamiento de los recursos (tanto humanos como financieros), y burocracia administrativa. En otras palabras, en lugar de que existiera un área especializada en la planeación de las categorías a operar y así sucesivamente para cada proceso, cada área busca sus propios resultados, pulverizando así el uso de recursos e incurriendo en costos operativos en detrimento de los recursos que podrían destinarse a los jóvenes.

7.3 Principales problemas detectados en la normatividad

Al hacer una revisión de la normatividad, específicamente de las atribuciones y objetivos del Instituto, y posteriormente de los objetivos y funciones de las distintas áreas contenidos en su Manual de Operación se identifica un planteamiento mucho más ambicioso de lo que pudiera lograr el Instituto a favor de la juventud (con un amplio rango de influencia en la política nacional) en comparación con lo que efectivamente se logra a través de sus operaciones.

Entre las funciones de las diferentes áreas descritas en el MO se encuentran:

- Definir y establecer programas y servicios destinados a las y los jóvenes encaminados al bienestar y desarrollo en sus diversas categorías como alimentación, salud, educación.
- Formular estrategias que fortalezcan los proyectos de emprendedores juveniles, bolsa de trabajo, capacitación para el trabajo, becas académicas y Poder joven.
- Coordinar la oferta de más y mejores oportunidades de integración a las y los jóvenes en los ámbitos social y cultural, así como de optimización de la oferta gubernamental y de la sociedad civil en programas específicos para este sector.
- Coordinar y concertar con instituciones públicas y privadas de los tres niveles de gobierno programas, acciones o actividades en temáticas relacionadas con las adicciones, la sexualidad y salud reproductiva, el medio ambiente, la equidad de género y la cultura.
- Propiciar espacios para la exposición de las manifestaciones artísticas y culturales de los grupos o jóvenes artistas en las diferentes disciplinas.
- Desarrollar y promover estrategias psicoeducativas integrales que impulsen la equidad, el autocuidado, la resiliencia y los factores de protección ante el desarrollo físico y emocional de las y los jóvenes a través de herramientas y habilidades sociales con perspectiva de género.

Efectivamente se observan alianzas estratégicas para la operación de categorías, mas no un trabajo más profundo y coordinado con otras dependencias de la APF, por ejemplo, para el diseño y operación de políticas públicas a nivel nacional.

7.3.1 Planeación

La normatividad no describe detalladamente el proceso de planeación. Funcionarios del programa opinaron que la normatividad del Instituto debería actualizarse de forma urgente pues no es consistente con la operación cotidiana. En su opinión, no están correctamente descritas todas las actividades que se llevan a cabo por parte de las diferentes áreas responsables de las categorías. Sin embargo, este comentario refleja nuevamente la falta de una visión en la que las áreas trabajan para el logro de un objetivo en común y que el arreglo institucional no está diseñado bajo una lógica de procesos enfocada en resultados.

Un problema mencionado, es que las áreas no comunican a la DEC cuando se llevan a cabo modificaciones a las convocatorias, por lo que las Políticas de Operación no se actualizan inmediatamente, creando discrepancias entre la información pública (normativa). Esto es resultado de que todas las áreas tengan atribuciones para hacer dichas modificaciones y no exista un área específica responsable de cada uno de los procesos concentrando así objetivos y tareas.

Existe un debate abierto sobre si el Instituto debiese funcionar más como un ente rector de la política nacional de juventud, lo cual sería más consistente con su mandato y capacidad instalada que como ejecutor de programas para los que no tiene ni la capacidad instalada ni las reglas adecuadas para ello. Adicionalmente está la pregunta sobre si el Imjuve está correctamente sectorizado a SEDESOL, pues ello implica que tendría que focalizar más su atención a jóvenes en situación de pobreza (lo que no siempre sucede y es contrario al mandato del Instituto). Desde el punto de vista del equipo evaluador, la debilidad en materia de planeación se debe a un diseño institucional no orientado a resultados sino por áreas y convocatorias en gran medida independientes y orientadas a sus propios objetivos.

7.3.2 Difusión

No se señalaron documentos que normen las actividades de este proceso más allá de la imagen del Instituto. No existe normatividad interna para la realización de las actividades y en cuanto al uso de redes sociales sólo se hizo mención de que se usan las plantillas con diseño institucional. Se observa la ausencia de una estrategia única en la que la Dirección de Comunicación Social reciba insumos sujetos a lineamientos para la elaboración y difusión de las convocatorias. Esto se debe a que las diferentes áreas operativas tienen atribuciones para la elaboración de convocatorias lo que resulta en la falta de consistencia y unidad de la información proporcionada al público. La operación bajo un enfoque de procesos contribuiría a estandarizar formatos y mejorar la imagen del Instituto.

7.3.3 Producción de bienes y servicios

El principal problema detectado en la producción de bienes y servicios se encuentra en la elaboración de los convenios que firma el Imjuve con distintos entes. Un especialista jurídico debería ser el responsable de los convenios elaborados bajo una normatividad clara, que establezca los requisitos mínimos para su formulación con la colaboración de las áreas, en lugar de que sean hechos por las áreas (con escasos conocimientos legales) incrementando la labor de Asuntos Jurídicos en la revisión de múltiples y diversos convenios, destinando además recursos humanos de las áreas operativas para llevar a cabo actividades alejadas de los objetivos a alcanzar a través de las categorías.

7.3.4 Entrega de apoyos

La falta de lineamientos que guíen la entrega de beneficios, así como una sola área encargada tanto de su gestión como de la entrega misma implica que las áreas tienen cierto grado de discrecionalidad en ambos procesos; entre ellos, la contratación de terceros para operar recursos a cargo lo cual en ciertas ocasiones se traduce en la percepción de los beneficiarios se llevan a cabo con poca transparencia.

7.3.5 Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

En cuanto a las normas relativas a los procesos de comprobación de recursos fiscales, algunos funcionarios entrevistados opinaron que éstos no deberían estar sujetos a comprobación por ser recursos de naturaleza social. En algunos lugares del país, donde se esperaría que se ejecuten, no hay condiciones para realizar comprobaciones fiscales y en ocasiones supone un esfuerzo importante para los colectivos para conseguirlos, e incluso es imposible cuando se trata de zonas rurales. Si bien existe la necesidad de respetar el lineamiento es necesario explorar un margen en la normatividad para ofrecer a los beneficiarios opciones más flexibles de comprobación.

7.4 Identificación de cuellos de botella, buenas prácticas y áreas de oportunidad

7.4.1 Planeación

El hecho de que las categorías puedan modificarse con tanta facilidad, y que las áreas operativas tengan la atribución de modificarlas se percibe como un reflejo de la falta de una planeación estratégica dirigida al logro de objetivos institucionales. Asimismo, las áreas también pueden modificar los convenios a firmarse por categoría, por lo que la DEC se ve en la necesidad de revisar múltiples contratos para poder actualizar los lineamientos de comprobación de gastos. La falta de estandarización en la elaboración de contratos, así como la capacidad que tienen las áreas de modificarlos requiere también una modificación de los lineamientos. La insuficiencia de personal y la necesidad de llevar a cabo ajustes no planeados se traducen en la publicación tardía de dichos lineamientos.

Una de las buenas prácticas identificadas consiste en el esfuerzo de la DEC para estandarizar la elaboración y presentación del Plan Anual de Trabajo que se ha convertido en un documento estandarizado. Asimismo, la dirección ha hecho una importante labor para promover la evaluación interna como mecanismo de mejora continua, así como buscar la documentación de los manuales de jurados y evaluadores y alinear las PO (y convocatorias) en la medida de lo posible a un esquema similar a los estándares que deben cumplir las ROP de otros programas federales.

Otra buena práctica detectada consiste en la realización periódica del Encuentro Nacional de Titulares, que se lleva a cabo en diferentes estados de la República; en éstos, se busca generar una agenda de diálogo en torno a temas de juventud. Se invita a personalidades y líderes de opinión y se ofrecen talleres para capacitar a los titulares con el objeto de que ellos, a su vez, los repican en cada una de las instancias estatales. Esta buena práctica representa a la vez una importante área de oportunidad para el Imjuve ya que la información que puede obtenerse de los titulares con respecto a las necesidades de los estados y municipios representa un insumo sumamente valioso para la planeación del Imjuve y que actualmente no se incorpora como parte del ejercicio anual.

7.4.2 Difusión

La falta de recursos para la difusión a través de medios analógicos e impresos representa el mayor cuello de botella para este proceso, el cual requiere fortalecer la difusión de las convocatorias en espacios públicos. Como ya se ha mencionado, la estandarización de los contenidos mínimos de las convocatorias es un área de oportunidad a atender.

Como parte de la encuesta en línea se les preguntó a los funcionarios de las instancias estatales cómo podría mejorar el proceso de difusión hacia los jóvenes potenciales beneficiarios. Las respuestas más frecuentes se muestran a continuación:

Radio Instancias Medios Comunidades Mayor Recurso
Través Demanda Redes Sociales Programa

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta en línea

7.4.3 Solicitud de apoyos

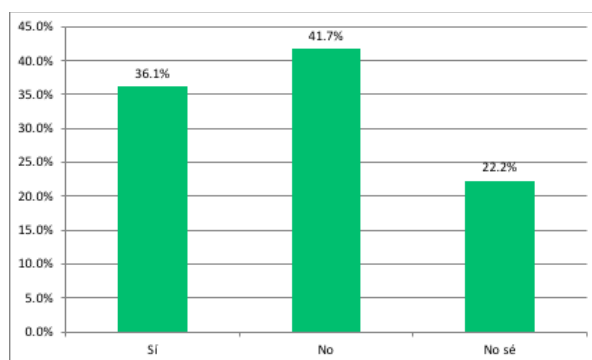
El equipo evaluador considera ineficiente el uso de múltiples plataformas para la operación de las distintas categorías, en lugar de contar con un sistema universal en el

que pudieran confluír todas ellas y se conformara una base de datos única que permitiera, en un futuro, diseñar estrategias de operación focalizadas.

El uso de plataformas electrónicas como único medio para presentar una solicitud en la mayoría de las convocatorias se traduce en que un importante número de jóvenes con acceso limitado a la tecnología o al Internet (con la capacidad de carga adecuada) no pueda participar en ellas. La posibilidad de que las instancias estatales y municipales puedan ofrecer apoyo es de gran utilidad, sin embargo, se requiere que los jóvenes también tengan acceso a ellas.

Se les preguntó a los participantes de la encuesta si existe un sistema en el que se registren todas las solicitudes de los jóvenes. Treinta y seis de cincuenta y ocho respondieron a la pregunta; de éstos, la mayoría dijo que no.

GRÁFICA 3. EXISTENCIA DE UN SISTEMA DE REGISTRO DE SOLICITUDES

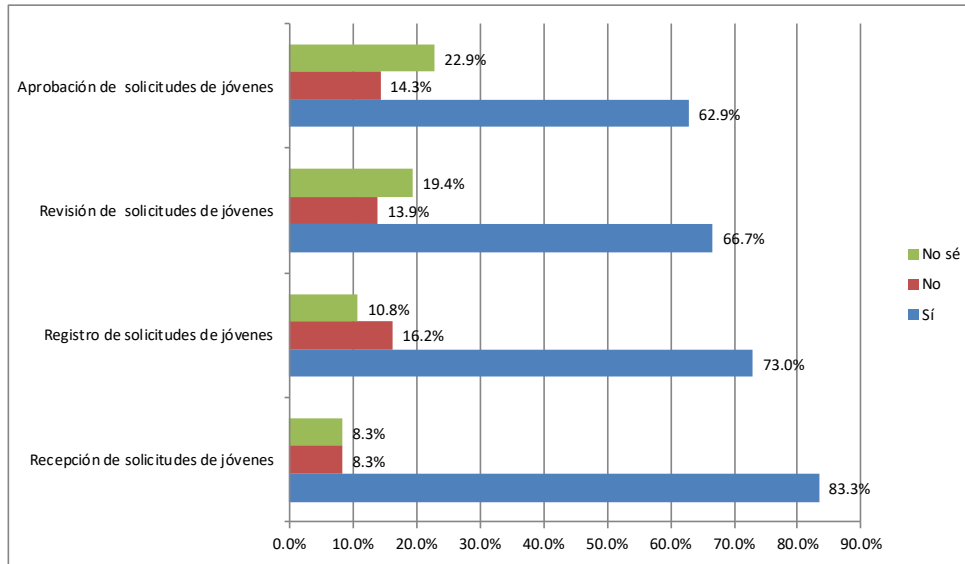


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta en línea

Adicionalmente para conocer la percepción que tienen, se les preguntó si existen procesos documentados para la aprobación, revisión, registro y recepción de solicitudes. Cerca del 63% de los funcionarios respondieron que los procesos de aprobación están documentados; 14% que no y 22% no lo sabe. Para el caso de la revisión de solicitudes 66.7 % de los funcionarios respondieron que el proceso está documentado; 13.9% respondió que no y 19.4% no sabe. El 73% respondió que el registro de solicitudes está documentado; 16.2% que no y 10.8% no sabe. Por último, el 83% respondió que el

proceso de recepción de solicitudes está documentado y el mismo número de funcionarios no sabe o dice que éste no está documentado.

GRÁFICA 4. EXISTENCIA DE PROCESOS DOCUMENTADOS PARA APROBACIÓN, REVISIÓN, REGISTRO Y RECEPCIÓN DE SOLICITUDES



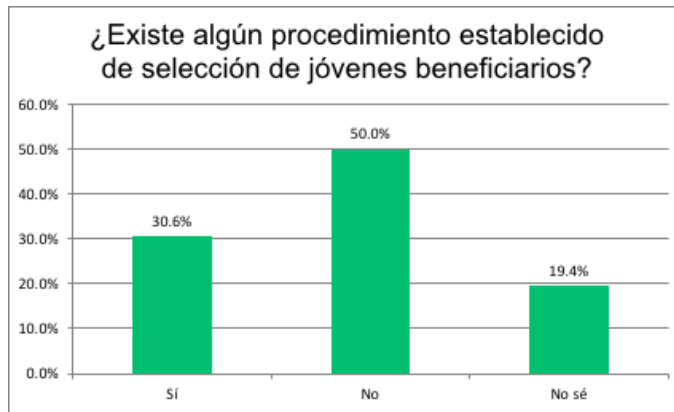
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta en línea

7.4.4 Selección de beneficiarios

A pesar de que la DEC ha hecho un importante esfuerzo por documentar los procesos y actividades que llevan a cabo las áreas en la operación de categorías, a través de las Políticas de Operación, la estandarización y elaboración de manuales y procedimientos con una orientación hacia resultados es el paso siguiente y una importante área de oportunidad para el Imjuve.

Se les preguntó a los participantes de la encuesta si existe algún procedimiento establecido de selección de jóvenes beneficiarios, a lo que el 50% dijo que no; 30.6% que sí y 19.4% dijo no saber.

GRÁFICA 5. EXISTENCIA DE PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN DE JÓVENES BENEFICIARIOS



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta en línea

7.4.5 Producción de bienes y servicios

El hecho que todas las áreas tengan atribuciones para hacer modificaciones a los convenios y no exista un área específica responsable de su elaboración y estandarización se traduce en que en algunos momentos del año la Dirección de Asuntos Jurídicos sea un cuello de botella al tener que revisar un gran número de convenios originados a partir de las distintas convocatorias, lo cual rebasa la capacidad del personal generando sobrecargas de trabajo y un tiempo mayor del estimado en la respuesta de la Dirección.

7.4.6 Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Se mencionó que los problemas frecuentes tienen que ver con la comprobación y elaboración de informes de seguimiento que deben entregar las áreas o beneficiarios a la DEC; las entregas fuera de tiempo y la calidad de la información (en ocasiones no se proporcionan datos actualizados o pertinentes) son frecuentes. El equipo evaluador también observó que hay poco seguimiento a los ganadores de ciertas categorías, quienes pudieran resultar en importantes promotores del Instituto sin costo.

Por otra parte, el Instituto no cuenta con los recursos humanos suficientes para levantar los cuestionarios socioeconómicos a los beneficiarios, lo que se traduce en el incumplimiento de la política de padrones de la SEDESOL.

7.5 Fortalezas y amenazas

Las fortalezas son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito. Para el caso del PpE016 se identifican las siguientes:

- La capacidad de adaptación del instituto a las necesidades cambiantes de la población joven.
- La capacidad del Imjuve para vincularse y establecer alianzas con instancias nacionales e internacionales, para potenciar los apoyos a los jóvenes.
- Se ha hecho un esfuerzo en esta administración por documentar los procedimientos a través de una guía operativa.
- El uso de redes sociales le ha permitido a la Dirección de Comunicación Social trabajar sobre canales de comunicación más baratos y con un importante alcance.
- La categoría Transición Escuela-Trabajo le ha permitido reducir el efecto de los recortes presupuestales a las partidas de servicios personales limitando la contratación de recursos humanos, pudiendo cumplir las metas del Instituto con ayuda de becarios.

Las amenazas son aquellos factores externos que podrían comprometer el cumplimiento de los objetivos del programa. Para el caso del PpE016 se identifican las siguientes:

- En el escenario de que se mantenga la función ejecutora de programas del Imjuve, la limitada asignación presupuestal de la Federación podría resultar una amenaza para el cumplimiento de las metas y objetivos de los Programas del Imjuve.
- La falta de aprobación de plazas por parte de la Secretaría de Hacienda se traduce en que las diferentes áreas que ejecutan los procesos del Programa se apoyen

en los beneficiarios de la categoría Transición-Escuela Trabajo para llevar a cabo su operación.

7.6 Análisis “FODA”

En esta sección se presenta un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del Pp. E016 a nivel general.

El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación de una institución, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de sus productos, percepción de los consumidores, entre otros.

Las fortalezas son aquellos factores que propician el buen desempeño institucional. Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la institución ya tiene y que constituyen barreras para lograr una buena operación.

El análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. Las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. En el Anexo 7 se sintetiza el análisis FODA.

7.6.1 Fortalezas

- El Programa cuenta con un personal valioso, con experiencia y conocimientos importantes sobre la operación de las diferentes categorías.
- La diversidad de categorías refleja múltiples aproximaciones para atender diferentes necesidades de la población joven. Esta diversidad obedece a un nivel

de flexibilidad poco usual en la administración pública, que permite al Programa innovar y experimentar continuamente.

- Imjuve cuenta con una amplia red de aliados que le ha permitido a este programa posicionar sus convocatorias en una buena parte del país. Esta red es reflejo de la capacidad del personal del Imjuve para estructurar y mantener alianzas, en especial con las instancias estatales de juventud.
- Se ha avanzado de forma importante con el proceso de sistematización de los procesos de las categorías de este programa presupuestario. Esto constituye un avance importante en cuanto a dar continuidad a los procesos de forma más eficaz y eficientar la curva de aprendizaje de administraciones posteriores.
- La difusión de las convocatorias utilizando redes sociales ha permitido una cobertura relativamente barata y eficaz, alcanzando un gran número de jóvenes en todas las entidades del país.
- La mayoría de las categorías presentan procesos de selección de beneficiarios con iniciativas de transparencia que suelen resultar eficaces.

7.6.2 Oportunidades

- El cambio de gobierno supone una oportunidad para el Imjuve y sus programas presupuestarios en cuanto a dar continuidad a la discusión sobre su papel idóneo en la política de juventud nacional, ya sea como planeador o implementador; y sobre su sectorización.
- Asimismo, el cambio de sexenio representa el diseño de un nuevo Programa Sectorial que permitirá hacer ajustes con orientación a resultados.

7.6.3 Debilidades

- Los objetivos de los niveles fin y propósito de la MIR no se alinean con los objetivos particulares de las muy diversas categorías, por lo que no existe un resultado sumativo de las diferentes acciones ni tienen una lógica consistente, lo que redundará en una pulverización de los recursos y los posibles efectos de las modalidades, categorías y acciones.

- El cambio año con año de las categorías y acciones de las modalidades impide que los solicitantes se preparen con antelación, lo que no les permite articular sus planes individuales o institucionales con la expectativa de recibir un apoyo en el futuro cercano.
- El programa carece de una cultura organizacional orientada a resultados, que reemplace la actuación funcional o procedimental de las áreas que conforman el Instituto.
- La operación de los procesos no se da por áreas diferenciadas, sino que cada dirección articula algunos de sus procesos de forma autónoma, lo que impide aumentar la eficiencia de cada categoría y del Programa en su conjunto.
- Las políticas de operación y manuales de operación no siempre son suficientemente claros y específicos con relación a la operación de las categorías, y a sus reglas de implementación. Se carece de un documento único formalizado que articule al conjunto de unidades administrativas, los procesos y mecanismos de actuación del Pp en torno a sus objetivos.
- No hay una clara diferenciación formal y funcional a nivel documental entre “categorías”, “acciones” y “modalidades”. Ninguno de estos tres conceptos corresponde en realidad a los componentes de la MIR, que son los bienes y servicios que debería entregar el Programa. Además, no todos cuentan con indicadores que permitan visibilizarlos en la MIR.
- A pesar de que Imjuve cuenta con una importante red de aliados en las instancias estatales y municipales de juventud, estas no son incluidas sistemáticamente en el proceso de planeación, y de entrega de materiales físicos para la difusión, lo que obstruye el flujo de su conocimiento directo del terreno hacia el Imjuve.
- La redacción de las convocatorias en ocasiones es poco clara y en formato poco “amigable” con relación a su población objetivo.
- La falta de difusión de las convocatorias por medios analógicos y en soportes físicos, impide que jóvenes de regiones con poca conectividad digital conozcan los apoyos que ofrece Imjuve y puedan realizar sus solicitudes en igualdad de oportunidades con otros jóvenes mejor conectados.

- Los mecanismos de selección de beneficiarios pueden resultar excluyentes en algunos casos para jóvenes que han tenido pocas oportunidades de desarrollo humano en sus trayectorias de vida.
- Los procesos de solicitud de apoyos pueden ser difíciles debido al formato de las plataformas en línea, cuyo uso no se percibe tan fácil e intuitivo.
- Las bases de datos de las distintas convocatorias están desarticuladas, aumentando el esfuerzo necesario para realizar ajustes técnicos, dificultando el análisis y operación coordinado de las solicitudes, así como una posible focalización de la población y una adecuada integración de un padrón de solicitantes y beneficiarios.
- Los cambios frecuentes en la redacción de los contratos y formatos de comprobación de gastos que respaldan las diferentes convocatorias sobrecargan de trabajo a la Dirección de Evaluación y Control, afectando constantemente los lineamientos y provocando retrasos en su publicación.
- En algunas convocatorias o entre convocatorias, (y aún entre el Pp E016 y el PpU008) parece existir un grupo de personas que constantemente se benefician de los apoyos del Imjuve lo que, aunque no es malo en sí mismo, puede reflejar la dificultad para salir de ese círculo de difusión e integrar a más jóvenes en los beneficios de las categorías de este Pp.
- Existen problemas frecuentes en el seguimiento y monitoreo de los apoyos, relacionados con la falta de recursos para realizar las acciones correspondientes, tales como visitas y observaciones directas.

7.6.4 Amenazas

- Un posible cambio de personal debido al cambio de administración federal podría ralentizar la operación de las categorías de este programa presupuestario, especialmente si no se cuenta en todas las áreas con procesos documentados e institucionalizados.
- La ausencia de resultados documentados por el Imjuve lo coloca en una situación vulnerable ante el cambio de administración.

8 Conclusiones y recomendaciones

En el presente apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones de la evaluación de procesos del PpE016.

Es indispensable que el Imjuve transite de una gestión por funciones a una por procesos

Conclusión

La ejecución de los procesos en el Imjuve y particularmente en el Programa se realiza con un enfoque funcional, de conformidad al mandato y responsabilidades de las unidades administrativas, sin tener una orientación hacia resultados. Así, la gestión del Programa no permite conocer, a través de la medición de indicadores, el efecto y eventualmente los resultados que se derivan de su implementación, en términos de los jóvenes que se ve beneficiados por los apoyos que ofrece el Imjuve.

La estructura de operación actual del Instituto es contraria al propósito de operar con una orientación a resultados. Prevalece la operación de carácter funcional y por áreas. En este sentido, es importante contar con estructuras que operen de manera transversal y por procesos para lograr los efectos que se buscan en la población con la implementación de los distintos programas.

Recomendación

Para mejorar la eficacia y la eficiencia de la operación, es necesario que el Instituto transite a una gestión por procesos, lo cual implica una reingeniería de sus procesos y de su estructura orgánica y funcional. Esta recomendación va más allá del programa ya que su implementación debe considerar a la institución como un todo; sin embargo, es condición necesaria para mejorar la orientación hacia resultados del programa.

Para lograr una verdadera orientación a resultados es necesario que en el marco de dicha reingeniería:

- Se asignen responsabilidades y recursos en torno a procesos, creando equipos especializados para ello. Por ejemplo, una vez definidos los alcances del proceso de planeación (que debería incluir al menos planeación estratégica, planeación operativa, programación, presupuestación, MIR, mecanismos y sistemas de seguimiento, entre otros) es necesario determinar los insumos y productos que se deben generar, y en función de ello definir el tamaño y perfil del equipo responsable de dicho proceso.
- Este ejercicio debería replicarse para cada proceso que conforma el circuito operativo y aterrizar en un manual de procesos y procedimientos del Programa en su conjunto. En dicho documento tendrían que definirse límites y responsabilidades de los actores involucrados.
- Es indispensable que la documentación generada sea validada por todas las instancias participantes; es decir, por todas la Unidades Administrativas Responsables de su ejecución.

Se necesita definir con claridad los objetivos del Programa y asegurar que la operación se orienta a lograrlos

Conclusión

El objetivo planteado a nivel de Propósito en la MIR del PpE016, contra el cual se debe analizar la pertinencia de sus procesos operativos es “los jóvenes beneficiarios se incorporan a los procesos de desarrollo social”. Al respecto es importante recordar que en 2017 el Programa reporta haber beneficiado a 667 jóvenes con un presupuesto de 198 millones de pesos, sin que se cuente con información sobre el impacto de dicho beneficio en “su incorporación a los procesos de desarrollo social”.

De manera recurrente el Programa es observado por las deficiencias en la planeación. Por una parte, no hay evidencia de procesos de planeación estratégica para el programa en su conjunto, si no únicamente definiciones de las categorías a apoyar año con año en función de los recursos disponibles. Así, la planeación y el resto de los procesos son funcionales en el mejor de los casos en torno a los objetivos de cada categoría, sin que

nada garantice que estos abonan a un objetivo estratégico de orden superior o se orientan a resultados. Podría decirse que el PpE016 se reduce a la operación de las categorías y acciones que lo conforman y no se conciben como como parte de un Programa que debe articular el trabajo de las distintas Unidades Responsables que participan en su ejecución, lo que permitiría lograr como resultado que los jóvenes beneficiarios se incorporen a los procesos de desarrollo social

Por otra parte, el recurrente desfase entre las metas programadas y las alcanzadas, se hace evidente especialmente en los indicadores que reflejan el número de jóvenes reportados como participantes y beneficiados. Esto no es de extrañar, en la medida en que los sistemas de información y seguimiento están fragmentados por convocatoria, sin que estén previstos mecanismos para garantizar un adecuado seguimiento de la operación del Programa en su conjunto, ni de los participantes inscritos en cada convocatoria o acción, para posteriormente medir los impactos.

Recomendación.

Se requiere de un ejercicio de planeación estratégica a nivel institucional. Lo anterior implica hacer un ejercicio en el que participen todos aquellos funcionarios que participen en la operación, de forma que aporten su experiencia y el conocimiento de la realidad en campo. A partir de ello, proceder a la reingeniería de procesos para asegurar la alineación apropiada. Se requiere que en este ejercicio:

- Se haga una revisión de la misión, visión y objetivos del Instituto.
- Se definan con claridad objetivos estratégicos y operativos concretos, relevantes, específicos, medibles y alcanzables, para el instituto en su conjunto y en función de éstos definir la estructura programática.
- Para la operación del programa se necesita la estandarización de criterios y requisitos solicitados a la población objetivo, para que pueda ser ejecutado de forma objetiva, sistemática e independiente de los funcionarios pertenecientes a las áreas responsables de su ejecución.
- Es necesario normar el proceso planeación estratégica y su evaluación periódica.

- Es importante documentar el proceso, incluyendo los actores que deben participar y su rol, a fin de institucionalizar el proceso y fomentar la mejora continua.

Para asegurar la congruencia entre los objetivos estratégicos del programa y sus apoyos, en el marco del ejercicio de planeación-evaluación, es necesario analizar la contribución de cada convocatoria al logro de los objetivos del Programa y los costos en que se incurre para lograr estos resultados. En función de ello, se habrán de priorizar determinadas categorías, agruparlas, eliminar otras, crear nuevas o incluso salir de la lógica de convocatorias de tal forma que los procesos se simplifiquen.

El Programa se orienta a acciones de atención puntual a jóvenes y deja de lado aspectos estratégicos de coordinación y articulación de políticas.

Conclusión

El Instituto lleva a cabo diversas acciones y estrategias que ejecuta en favor del desarrollo juvenil a través de socios “estratégicos”, principalmente autoridades estatales y municipales de juventud, entidades de educación superior y organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, no se habla, ni de aquellas instituciones que hacen posible la operación de algunas categorías ni de los socios estratégicos que el Imjuve nunca debería perder de vista: las dependencias federales quienes, de acuerdo con la normatividad, deberían estar regidos/dirigidos por el Imjuve en todo lo que se relaciona con las políticas públicas enfocadas a la población joven. Como se menciona anteriormente, la normatividad establece atribuciones y objetivos con un amplio rango de influencia en la política nacional. El nombre mismo del Programa “articulación de políticas públicas”, resulta más amplio que las actividades que se llevan a cabo como parte de éste para lograr sus objetivos.

Recomendación:

Es necesario fortalecer la coordinación interinstitucional y el papel de rector de la política nacional de juventud que se plasma en el nombre del Programa. Es decir, establecer una serie de relaciones intencionales entre organizaciones que, al articular sus actividades, hagan posible la consecución conjunta de objetivos comunes, aunque operativamente individuales, para ello es necesaria la definición de reglas claras y un intercambio de información constante. Bajo esta concepción, el logro de resultados integrados de la acción de las distintas instancias requiere de la articulación de estructuras y procesos y de la coherencia de la oferta de programas y acciones que cada una ofrece. El grado o nivel que se alcance en cada uno de los puntos antes descritos, será determinante del nivel de resultados logrados por el sistema en su conjunto.

El seguimiento a beneficiarios, monitoreo de apoyos y evaluación del programa es fundamental para el logro de sus objetivos.

Conclusión

El seguimiento, monitoreo y evaluación de apoyos se enfrenta a dos importantes problemas:

- A. Ausencia de un sistema único para la administración de Información. Para que las y los jóvenes puedan participar en una convocatoria es necesario que cuenten con un Código Joven, el cual recopila cierta información de la persona. Posteriormente, al participar en la convocatoria los solicitantes presentan la información y documentación legal requerida por la categoría en cuestión (la cual no está estandarizada). Una vez que las y los beneficiarios han sido seleccionados y reciben el apoyo correspondiente a la categoría se lleva a cabo la integración del Padrón Único de Beneficiarios (PUB). El mecanismo utilizado para obtener la información sobre la entrega de apoyos y para elaborar el padrón es alguno de los cuestionarios de información socioeconómica (CUIS, CUAS, CUOS, CUTBI o CEAS). A pesar de que existen lineamientos para la Integración del PUB, no se

puede afirmar que el padrón de beneficiarios del Imjuve sea único ya que, en el Instituto, existen bases de datos independientes, que contienen información distinta:

- a) El código joven es un registro de todos los jóvenes que han buscado algún tipo de beneficio por parte del Imjuve.
 - b) Las plataformas de las categorías operan de forma independiente, por lo que puede haber duplicidades en la información de los solicitantes que contienen, especialmente porque muchas de las categorías no son mutuamente excluyentes.
 - c) El PUB únicamente contiene la información de aquellas personas que resultaron beneficiarias del Programa.
- B. Falta de recursos para el monitoreo puntual de aquellas categorías que lo requieren y que por la falta de representación en los estados es difícil y costoso. Adicionalmente, los requisitos de seguimiento para los beneficiarios de las distintas categorías no están estandarizados. En algunos casos una vez que se entrega el beneficio, la relación entre el (la) joven concluye. En otros, se requiere únicamente de un informe de actividades y para el caso de los colectivos juveniles, por ejemplo, es necesario no sólo hacer un reporte de avances de su proyecto, sino presentar una comprobación de los gastos realizados con los recursos obtenidos.

La falta de estandarización en los requisitos para el seguimiento, así como la falta de una relación posterior no sólo con los beneficiarios, sino con los solicitantes de los apoyos limita la posibilidad de medir, a través de indicadores, la efectividad, eficacia y eficiencia de las categorías y en última instancia del Programa.

Recomendación:

- Se requiere un sistema de información único y de calidad que permita retroalimentar a todos los tomadores de decisiones en distintos momentos de la gestión de los programas a cargo del Imjuve. Un sistema único facilita el análisis

de las bases de datos y la integración de padrones de solicitantes y beneficiarios fidedignos, permitiendo además focalizar mejor el programa. Adicionalmente permite recopilar la información necesaria para el cálculo de indicadores de resultados y en última instancia poder ofrecer información que permita transparentar la operación del Programa.

- Se sugiere que, como parte de las alianzas estratégicas del Instituto, se incorpore en los convenios de colaboración con las instancias estatales, universidades y otros organismos algún mecanismo que permita darle, por una parte, seguimiento a los proyectos de colectivos, y por otra, establecer una relación más cercana y de largo plazo con los beneficiarios del Programa para medir posibles impactos.

9 Anexos

Anexo 0. Requisitos documentados en convocatorias

Requisitos	Transición Escuela trabajo	Rumbo Joven	Apoyo a Proyectos Sociales de Colectivos Juveniles	Premio Nacional de la Juventud	Concurso Juvenil de Debate Político	De Joven a Joven (concurso nacional)	Jóvenes por la inclusión
Área Responsable	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Objetivo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cobertura	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Población Potencial	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Población objetivo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Requisitos de elegibilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Procedimiento de selección	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Derechos y compromisos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cancelación de apoyos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Características de los apoyos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Convocatoria	✓	✓	✓	✗	✗	✓	
Recepción	✓	✓	✓	✗	✗		✓
Validación	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓
Dictaminación	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓
Asignación de recursos	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓
Entrega	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓
Supervisión	✓	✓	✓	N.A	N.A	✓	✓
Diagrama de flujo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Anexo 1. Ficha técnica de identificación del programa

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Ramo	20
	Institución	SEDESOL
	Entidad	Dirección de Evaluación y Control
	Unidad Responsable	Imjuve
	Clave Presupuestal	E-016
	Nombre del Programa	Articulación de Políticas Públicas integrales de Juventud
	Año de Inicio	2018
	Responsable titular del Programa	Director General del Imjuve: Máximo Quintana Haddad
	Teléfono de contacto	15001301
	Correo electrónico de contacto	Máximo.quintana@imjuventud.gob.mx
Objetivos	Objetivo general del programa	Normar el mecanismo de generación, integración y envío del Padrón Único de Beneficiarios (PUB) de los Programas Presupuestarios “E016 Articulación de políticas públicas de juventud” y “U008 Subsidios a programas para jóvenes” a cargo del IMJUVE
	Principal Normatividad	<p>Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (DOF. 20/05/2013).</p> <ul style="list-style-type: none"> · Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018 (DOF-30/08/2013). · Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (DOF. 18/07/2016). · Ley General de Desarrollo Social (DOF, 01/06/2016). · Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública (DOF, 09/05/2016). · Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (DOF, 04/05/2014). · Lineamientos de Protección de Datos Personales (DOF 30/09/2005). · Decreto que establece las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos, y las acciones de disciplina presupuestaria en el ejercicio del gasto público, así como para la modernización de la Administración Pública Federal. Inciso IX, Artículo Séptimo, Capítulo II (DOF, 10/12/2012). · Decreto por el que se expide la Ley de Firma Electrónica Avanzada. (DOF, 11/01/2012). · Acuerdo por el que se aprueba la Norma Técnica sobre Domicilios Geográficos emitida por el INEGI (DOF, 12/11/2010). · Reglamento de la Ley General de Desarrollo Social, (DOF, 28/08/2008). · Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social, (DOF, 08/09/2014). · Manual de Organización General de la Secretaría de Desarrollo Social (DOF, 14/07/2015). · Manual de Operación para la Integración del Padrón Único de Beneficiarios (MOIPUB) (julio 2013). · Lineamientos normativos para la integración del padrón único de beneficiarios (diciembre 2014). · Ley del Instituto Mexicano de la Juventud (DOF, 02/04/2015). · Estatuto Orgánico del Imjuve (DOF, 01/09/1999) y subsecuentes reformas. · Manual General de Organización y Procedimientos del Imjuve (25/06/2014). · Políticas de Operación de los Programas Presupuestarios a cargo del Imjuve

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

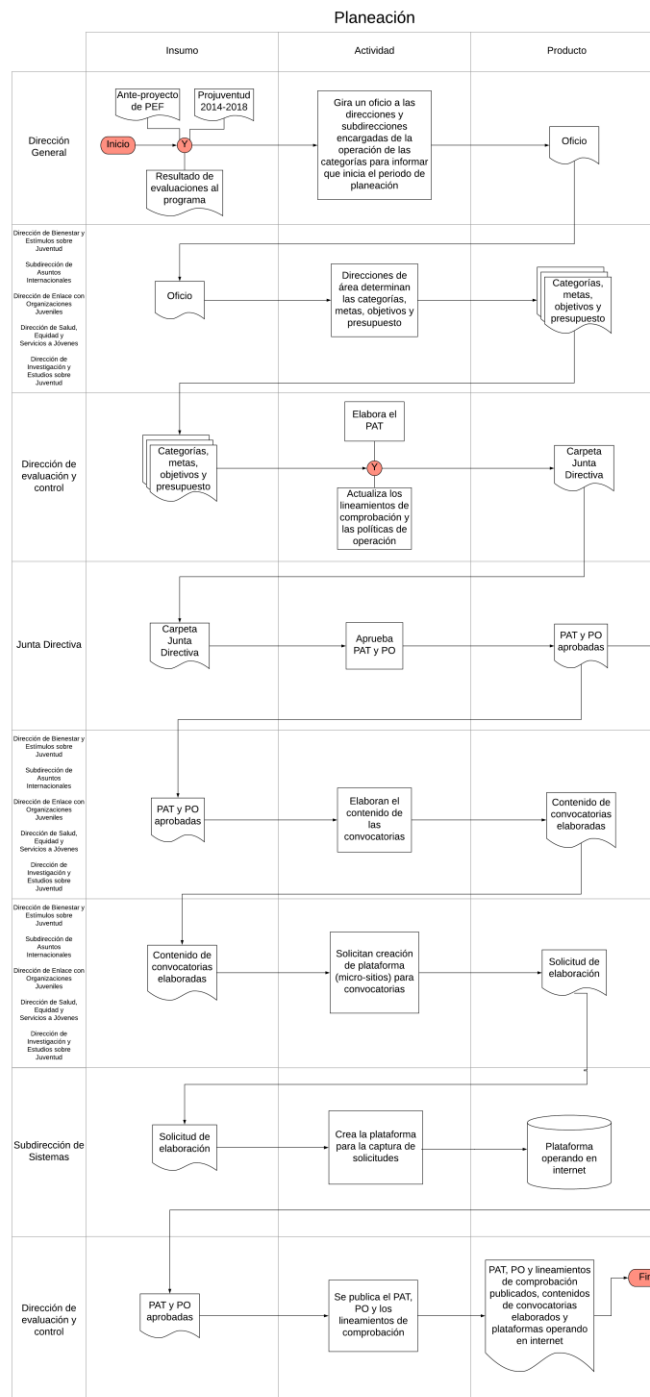
	Meta del PND con el que está alineado	Meta 2: México incluyente
	Objetivo del PND con el que está alineado	2.2: transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente
	Estrategia del PND con la que está alineado	2.2.2: articular políticas que atienden de manera específica cada etapa del ciclo de vida de la población
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa sectorial de desarrollo social 2014-2018
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Objetivo 4: Construir una sociedad igualitaria donde exista acceso irrestricto al bienestar social mediante acciones que protejan el ejercicio los derechos de todas las personas. Estrategia 4.1: Consolidar la incorporación equitativa de las personas jóvenes en los procesos de desarrollo a través del impulso y coordinación a través de acciones para fortalecer su acceso a la educación, participación social, trabajo, vivienda y salud
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Índice de satisfacción de los jóvenes con respecto a su situación económica, trabajo y estudios
	Propósito del programa	Proporcionar a las personas jóvenes acciones para fortalecer su acceso a la educación, participación social, trabajo y salud, que les permita consolidar su incorporación equitativa en los procesos de desarrollo
Población potencial	Definición	Universo de población de jóvenes en México
	Unidad de Medida	Personas
	Cuantificación	38,708,842
Población objetivo	Definición	Personas entre 12 y 29 años de edad registrados en Código Joven del IMJUVE, a través de esta herramienta digital el IMJUVE permite el registro de jóvenes beneficiarios otorgados por empresas o instituciones públicas, afiliadas a programas de apoyo a la juventud del instituto, entre los cuales se encuentra acceso a bolsas de trabajo, internet móvil, programas de recompensas, descuentos preferenciales en comercios afiliados, información y canalización para gozar de beneficios de diferentes programas federales, estatales y municipales.
	Unidad de Medida	Personas
	Cuantificación	980,078
Población atendida	Definición	Personas físicas
	Unidad de Medida	personas físicas
	Cuantificación	676
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto original (MDP)	189.6 mdp
	Presupuesto modificado (MDP)	138.3 mdp
	Presupuesto ejercido (MDP)	138.2 mdp
Cobertura Geográfica	Entidades federativas en las que opera el programa	32 Entidades de la Republica mexicana
Focalización	Unidad territorial del programa	Nacional

Anexo 2. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Número de secuencia	Modelo General de Procesos CONEVAL	Procesos identificados en la normatividad
1	Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	Actualización de Políticas de Operación Elaboración de PAT Actualización de Lineamientos de Comprobación
2	Difusión del programa: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	Diseño y publicación de Convocatorias
3	Solicitud de apoyos: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores dl programa con el objetivo de registrar y o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	Recepción/Postulación y validación
4	Selección de beneficiarios: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	Procedimiento de selección/Dictaminación Publicación de ganadores/beneficiarios
5	Producción de bienes y servicios: Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios	Gestión de recursos y apoyos (actividades de formalización)
6	Distribución de apoyos: Proceso a través del cual se envía apoyo del punto de origen (En donde se tuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	NA
7	Entrega de apoyos: Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben diferentes servicios o tipos de apoyo.	Asignación de Recursos/Entrega
8	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.	Supervisión
a	Contraloría social y satisfacción de beneficiarios: Proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tengan del programa.	Contraloría social y satisfacción de beneficiarios
b	Monitoreo y evaluación: Proceso a través de el cual El programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera	Monitoreo y evaluación
Otros procesos identificados en la normatividad		

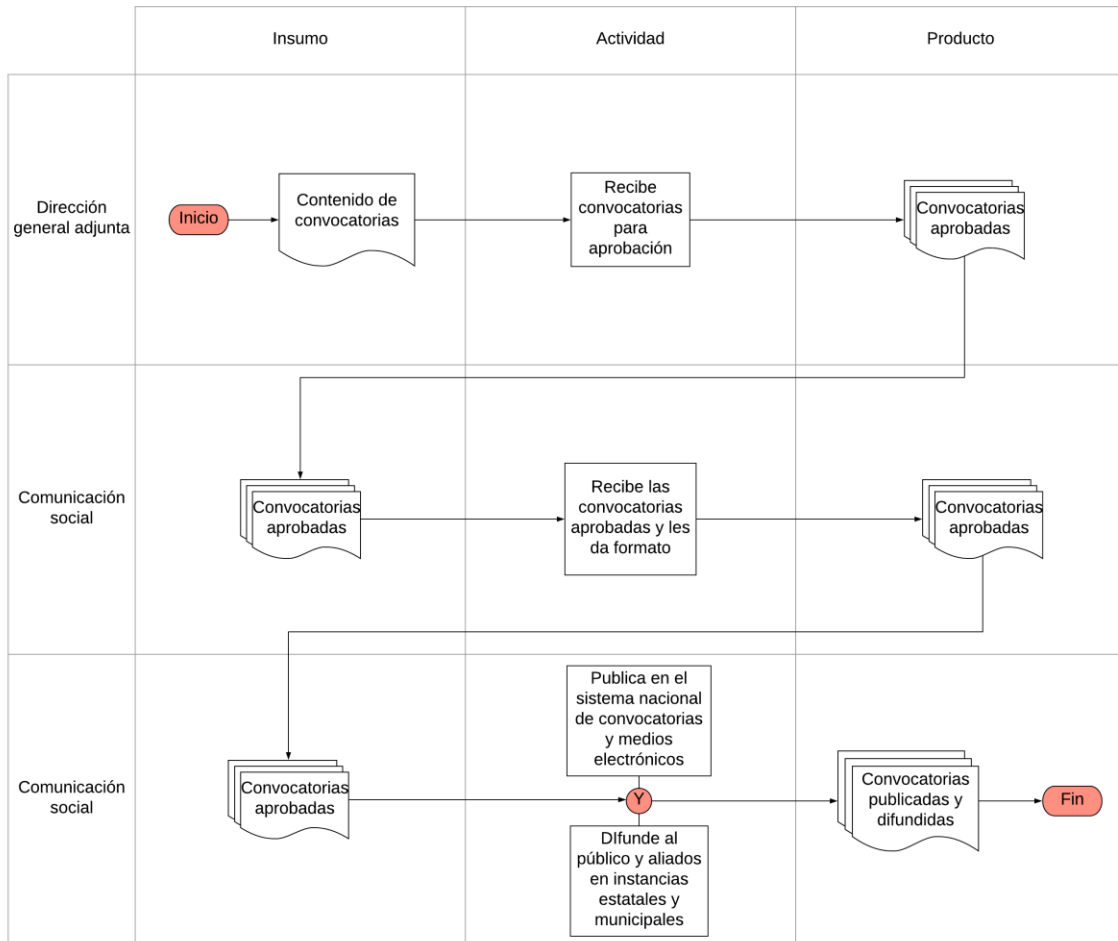
Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Anexo 3. Flujogramas del PpE016



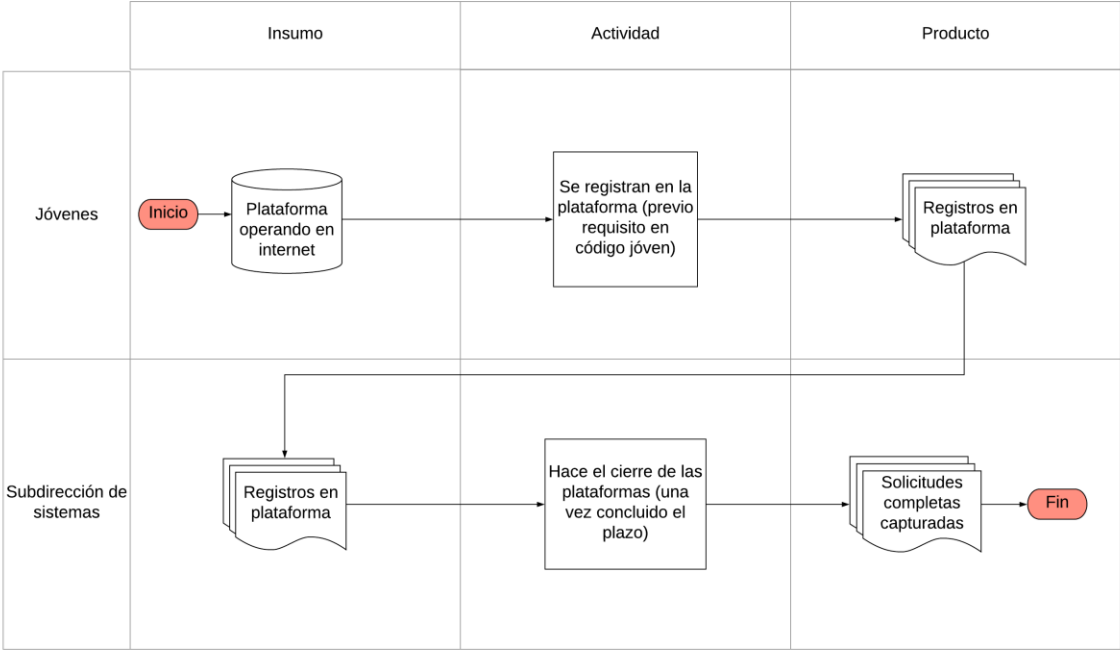
Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Difusión



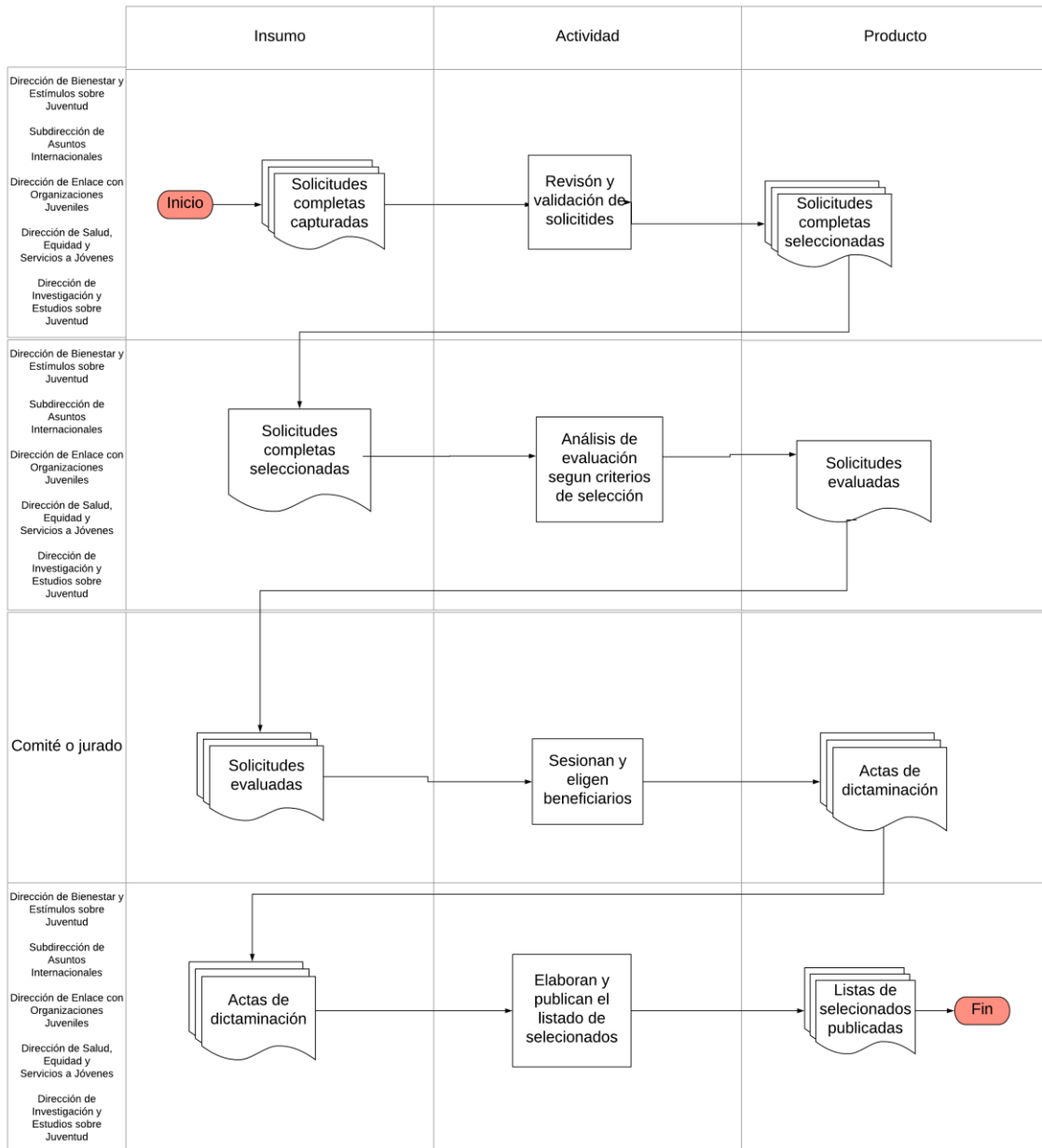
Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Solicitud de Apoyos



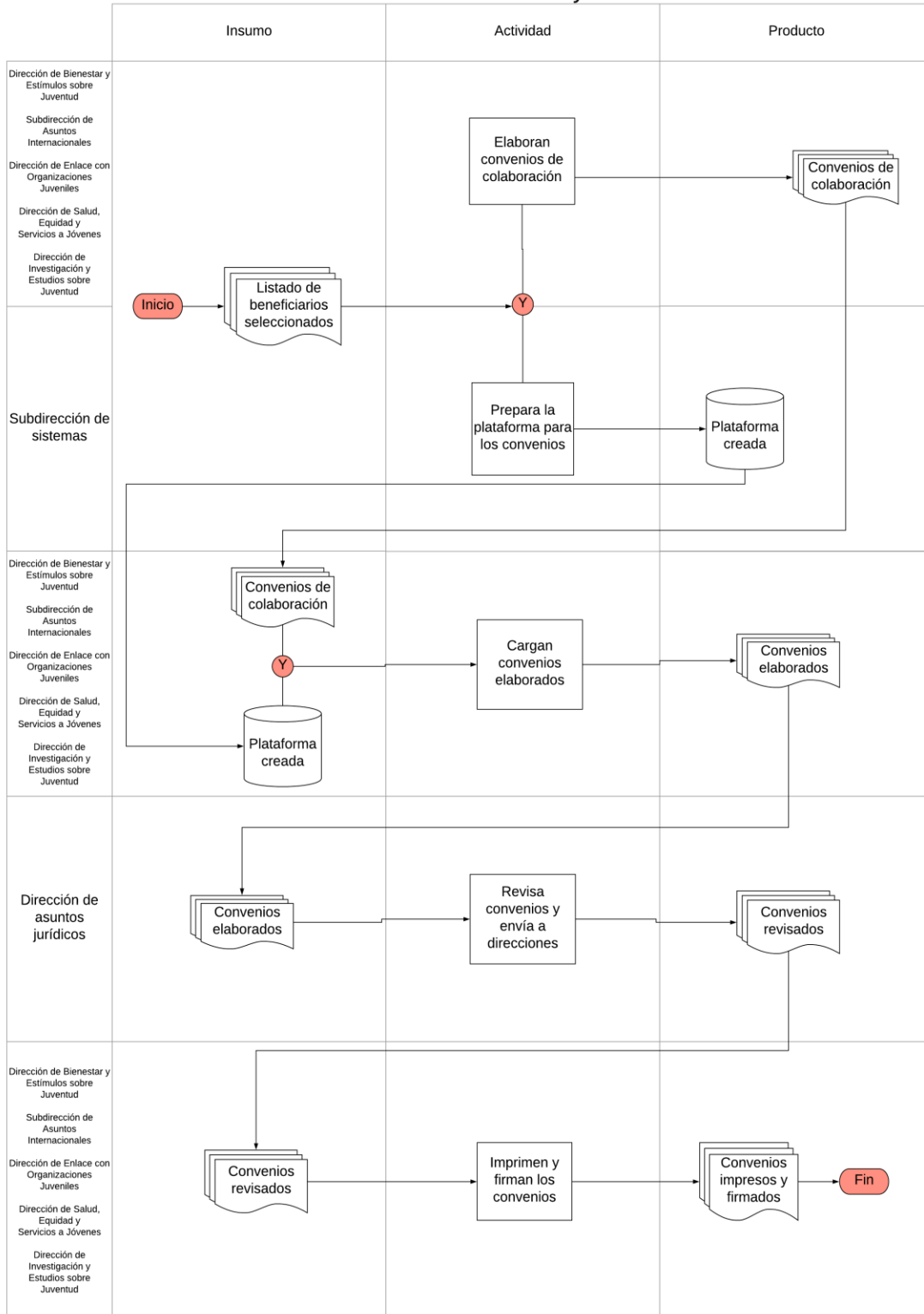
Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Selección de beneficiarios



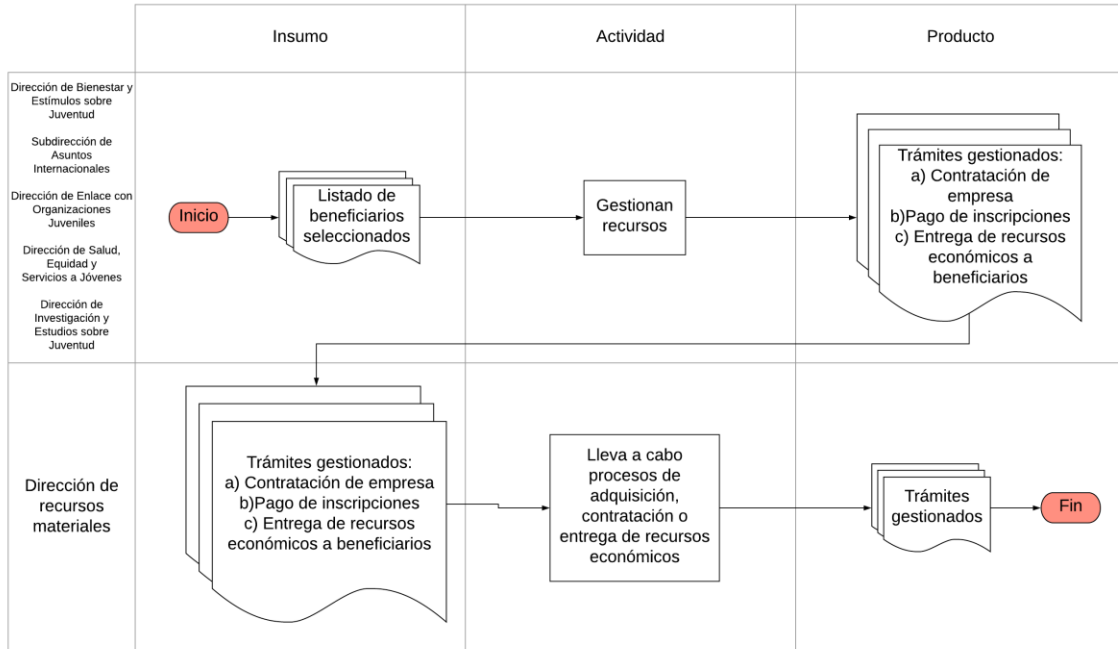
Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Producción de bienes y servicios A



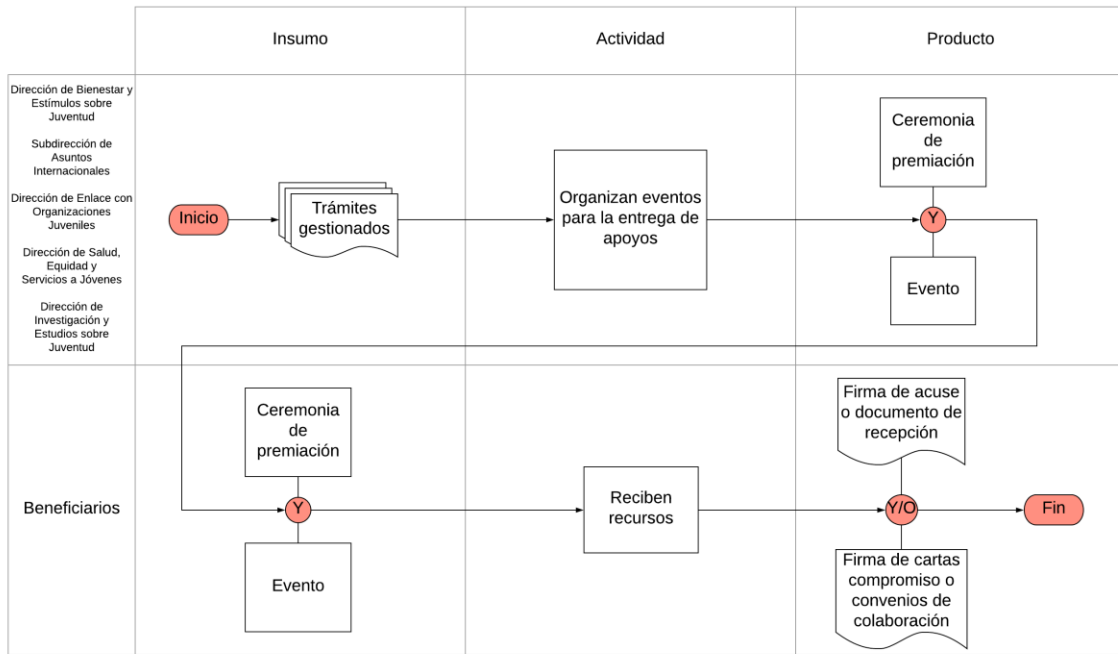
Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Producción de bienes y servicios B



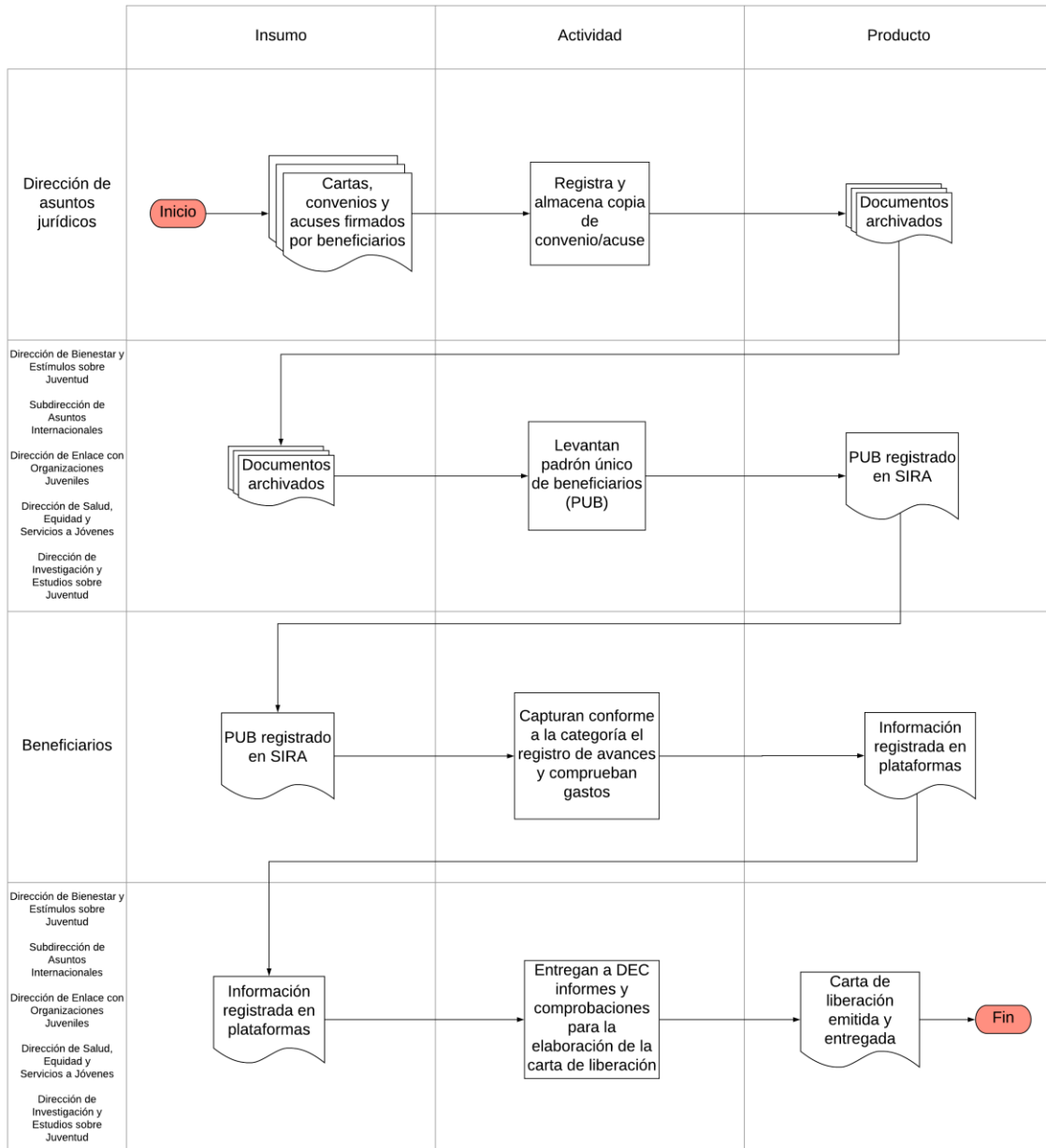
Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Entrega de apoyos



Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Seguimiento y monitoreo



Mapeo de Procesos de las categorías del Pp E016

Transición Escuela-Trabajo

Proceso	Insumos	Proceso	Salida
Planeación	Anteproyecto PEF, Projuventud 2013-2018 y Resultado de evaluaciones al programa	La Dirección General gira un oficio a las direcciones y subdirecciones encargadas de la operación de las categorías para informar que inicia el periodo de planeación	Oficio de la Dirección General
Planeación	Oficio de la Dirección General	La DEC recibe información de planeación y elabora y envía el plan y presupuesto	Documento de planeación y presupuesto
Planeación	Documento de planeación y presupuesto	La DEC elabora la carpeta y presenta a la junta directiva para la aprobación	PAT aprobado
Planeación	PAT aprobado	Se elabora contenido de la convocatoria y se envía a la DGA para aprobación	Contenido de la convocatoria aprobado
Difusión	Contenido de la convocatoria aprobado	Comunicación social recibe el contenido de la convocatoria publicada y le da formato	Convocatoria publicada
Solicitud de apoyo	Convocatoria publicada	Jóvenes con Código joven se registran en la plataforma (convocatoria permanentemente abierta) y presentan requisitos (deben comprobar que cumplen con el perfil solicitado por las áreas)	Solicitudes de apoyo en la plataforma
Selección de beneficiarios	Solicitudes de apoyo en la plataforma	Sesión del Comité para la selección y aprobación de altas y bajas Selección y adscripción del beneficiario al área correspondiente	Lista de beneficiarios publicada
Producción de entregables	Lista de beneficiarios publicada	Impartir curso de inducción a beneficiarios (as) de nuevo ingreso de la categoría Entrega de reporte de asistencia mensual a los beneficiarios, para validación y firma del director de área	Reporte de asistencia mensual

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Producción de entregables	Reporte de asistencia mensual	Las áreas firman y aprueban los reportes mensuales de los beneficiarios (as)	DBEJ Elabora y autoriza la nómina de pago y canaliza a las Direcciones para validación y firma de la o el joven beneficiado
Entrega de apoyos	DBEJ autoriza la nómina de pago y canaliza a las Direcciones para validación y firma de la o el joven beneficiado	Trámite ante Dirección de Finanzas	Pago de la beca a beneficiarios (as)
Seguimiento y monitoreo	Reglamento vigente Lineamientos PUB Lineamientos Comprobación	Las áreas determinan los mecanismos de seguimiento y evaluación de los becarios(as) conforme al reglamento Levantamiento del PUB correspondiente	PUB enviado a SEDESOL Generan información sobre el avance de las metas y, en su caso, de los indicadores de la MIR en el PASH La DEC valida la información generada por el área Se realizan informes de evaluación interna y externa para la Junta Directiva que son concentrados por la DEC

Apoyo a Proyectos Sociales de Colectivos Juveniles

Proceso	Insumos	Proceso	Salida
Planeación	Anteproyecto PEF, Projuventud 2013-2018 y Resultado de evaluación al programa.	La Dirección General gira un oficio a las direcciones y subdirecciones encargadas en la operación de las categorías para informar que inicia el periodo de planeación.	Oficio de la Dirección General
Planeación	Oficio de la Dirección General	La DEC recibe información de planeación y elabora y envía el plan y presupuesto	Documento de planeación y presupuesto
Planeación	Documento de planeación y presupuesto	La DEC elabora la carpeta y presenta a la junta directiva para la aprobación	PAT aprobado
Planeación	PAT aprobado	Se elabora contenido de la convocatoria y se envía a la DGA para aprobación	Contenido de la convocatoria aprobado
Difusión	Contenido de la convocatoria aprobado	Comunicación social recibe el contenido de la convocatoria publicada y le da formato	Convocatoria publicada
Solicitud de apoyo	Convocatoria publicada	Registro de los colectivos juveniles interesados en participar en la plataforma	Solicitudes de apoyo en la plataforma
Selección de beneficiarios	Solicitudes de apoyo en la plataforma	La DEOJ revisa los expedientes y envía al comité de evaluación los proyectos	Expedientes revisados
Selección de beneficiarios	Expedientes revisados	El comité de evaluación analiza los proyectos y asigna una calificación	Proyectos analizados
Selección de beneficiarios	Proyectos analizados	El comité de selección asigna a los ganadores y el monto de los apoyos, a los proyectos con calificaciones más altas	Lista de beneficiarios publicada en la página oficial de Imjuve
Producción de entregables	Lista de beneficiarios publicada	Se convoca a los grupos a una entrevista para la firma de convenio y entrega de recursos	Firma de convenio
Entrega de apoyos	Firma de convenio	Asistencia de los grupos beneficiados a una capacitación institucional	Grupos capacitados

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Entrega de apoyos	Grupos capacitados	Entrega de apoyos primero por parte de Imjuve y 15 días después por parte de INDESOL	Los grupos capacitados suben un reporte mensual
Seguimiento y monitoreo	La DEOJ realiza visitas de seguimiento para conocer el desarrollo y cumplimiento de objetivos de acuerdo con el proyecto presentado	Visitas de campo	Reporte financiero y de actividades
Seguimiento y monitoreo	Reporte financiero y de actividades	Revisión de la comprobación de recursos ministrados a los grupos por parte de la DEOJ y expedición de la carta de liberación	Carta de liberación

Premio Nacional de la Juventud

Proceso	Insumos	Proceso	Salida
Planeación	Anteproyecto PEF, Projuventud 2013-2018 y Resultado de evaluación al programa.	La Dirección General gira un oficio a las direcciones y subdirecciones encargadas en la operación de las categorías para informar que inicia el periodo de planeación.	Oficio de la Dirección General
Planeación	Oficio de la Dirección General	La DEC recibe información de planeación y elabora y envía el plan y presupuesto.	Documento de planeación y presupuesto.
Planeación	Documento de planeación y presupuesto	La DEC elabora la carpeta y presenta a la junta directiva para la aprobación	PAT aprobado
Planeación	PAT aprobado	Se elabora contenido de la convocatoria y se envía a la DGA para aprobación	Contenido de la convocatoria aprobado
Difusión	Contenido de la convocatoria aprobado	Comunicación social recibe el contenido de la convocatoria publicada y le da formato	Convocatoria publicada
Solicitud de apoyo	Convocatoria publicada	Registro de los jóvenes en la plataforma	Solicitudes de apoyo en la plataforma
Selección de beneficiarios	Solicitudes de apoyo en la plataforma	Revisión y evaluación de la documentación	Documentación y solicitudes revisadas
Selección de beneficiarios	Documentación y solicitudes revisadas	Se asignan al menos dos casos al comité dictaminador por insaculación para hacer la revisión y evaluación de los participantes Se realiza una reunión con los miembros del comité para la dictaminación del jurado	Dictamen
Selección de beneficiarios	Dictamen	Presidencia revisa y aprueba la nominación	Dictamen aprobado

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Producción de entregables	Dictamen aprobado	Gestión del proceso de traslado, hospedaje y recepción de los ganadores a la sede de premiación Preparación para la ceremonia de premiación	Logística de ceremonia de premiación
Entrega de apoyos	Logística de ceremonia de premiación	Realización de la ceremonia de premiación, entrega de un cheque simbólico, reconocimientos firmado por el presidente de la Republica y una medalla de oro	Formato para el registro del CUTBI
Seguimiento y monitoreo	Formato para el registro del CUTBI	Se hace el llenado del CUTBI	CUTBI completo

Concurso Juvenil de Debate Político

Proceso	Insumos	Proceso	Salida
Planeación	Anteproyecto PEF, Projuventud 2013-2018 y Resultado de evaluaciones al programa	La Dirección General gira un oficio a las direcciones y subdirecciones encargadas de la operación de las categorías para informar que inicia el periodo de planeación	Oficio de la Dirección General
Planeación	Oficio de la Dirección General	La DEC recibe información de planeación y elabora y envía el plan y presupuesto	Documento de planeación y presupuesto
Planeación	Documento de planeación y presupuesto	La DEC elabora la carpeta y presenta a la junta directiva para la aprobación	PAT aprobado
Planeación	PAT aprobado	Se elabora contenido de la convocatoria y se envía a la DGA para aprobación	Contenido de la convocatoria aprobado
Difusión	Contenido de la convocatoria aprobado	Comunicación social recibe el contenido de la convocatoria publicada y le da formato	Convocatoria publicada
Solicitud de apoyo	Convocatoria publicada	Registro de terceros beneficiarios a través de la plataforma	Registros en plataforma
Solicitud de apoyo	Registros en plataforma	El Imjuve informa a las instancias y al Comité estatal de los jóvenes que obtuvieron un registro exitoso	Notificación de registros exitosos
Selección de beneficiarios	Notificación de registros exitosos	Se hace la revisión de solicitudes para ver que cumplan con todos los requisitos	Registro de participantes publicado
Producción de entregables	Registro de participantes publicado	Conformación de un comité dictaminador de 4 personas	Jurado
Producción de entregables	Registros en plataforma	Realización del concurso en la etapa local y posteriormente nacional	Revisión de punteo por parte del INE

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Producción de entregables	Revisión de punteo por parte del INE	Dictaminación de los ganadores de la etapa local y posteriormente nacional	Acta de dictaminación de los ganadores
Producción de entregables	Acta de dictaminación de los ganadores	Gestión de apoyos para el traslado, hospedaje de los ganadores de la etapa local y posteriormente nacional	Apoyos gestionados
Entrega de apoyos	Apoyos gestionados	Se realiza la ceremonia de premiación	Permisos entregados
Seguimiento y monitoreo	Premio recibido	Se levanta CUIS	Cuis capturado y registrado

Rumbo Joven

Proceso	Insumos	Proceso	Salida
Planeación	Anteproyecto PEF, Projuventud 2013-2018 y Resultado de evaluación al programa.	La Dirección General gira un oficio a las direcciones y subdirecciones encargadas en la operación de las categorías para informar que inicia el periodo de planeación	Oficio de la Dirección General
Planeación	Oficio de la Dirección General	La DEC recibe información de planeación y elabora y envía el plan y presupuesto	Documento de planeación y presupuesto
Planeación	Documento de planeación y presupuesto	La DEC elabora la carpeta y presenta a la junta directiva para la aprobación	PAT aprobado
Planeación	PAT aprobado	Se elabora contenido de la convocatoria y se envía a la DGA para aprobación	Contenido de la convocatoria aprobado
Difusión	Contenido de la convocatoria aprobado	Comunicación social recibe el contenido de la convocatoria publicada y le da formato	Convocatoria publicada
Solicitud de apoyo	Convocatoria publicada	Registro de beneficiarios a través de la plataforma	Registros en plataforma
Selección de beneficiarios	Registros en plataforma	Solicitantes cumplen con todos los requisitos	Registro de participantes publicado
Producción de entregables	Registro de participantes publicado	Conformación de un comité dictaminador de 4 personas	Jurado
Producción de entregables	Registros en plataforma	Realización del concurso en la etapa local y posteriormente nacional	Revisión de punteo por parte del INE
Producción de entregables	Revisión de punteo por parte del INE	Dictaminación de los ganadores de la etapa local y posteriormente nacional	Acta de dictaminación de los ganadores
Producción de entregables	Acta de dictaminación de los ganadores	Gestión de apoyos para el traslado, hospedaje de los ganadores de la etapa	Apoyos gestionados

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

		local y posteriormente nacional	
Entrega de apoyos	Apoyos gestionados	Se realiza la ceremonia de premiación	Permisos entregados
Seguimiento y monitoreo	Premio recibido	Se levanta CUIS	Cuis capturado y registrado

De Joven a Joven

Proceso	Insumos	Proceso	Salida
Planeación	Anteproyecto PEF, Projuventud 2013-2018 y Resultado de evaluaciones al programa	La Dirección General gira un oficio a las direcciones y subdirecciones encargadas de la operación de las categorías para informar que inicia el periodo de planeación	Oficio de la Dirección General
Planeación	Oficio de la Dirección General	La DEC recibe información de planeación y elabora y envía el plan y presupuesto	Documento de planeación y presupuesto
Planeación	Documento de planeación y presupuesto	La DEC elabora la carpeta y presenta a la junta directiva para la aprobación	PAT aprobado
Planeación	PAT aprobado	Se elabora contenido de la convocatoria y se envía a la DGA para aprobación	Contenido de la convocatoria aprobado
Difusión	Contenido de la convocatoria aprobado	Comunicación social recibe el contenido de la convocatoria publicada y le da formato	Convocatoria publicada
Solicitud de apoyo	Convocatoria publicada	Registro de solicitudes a través de la plataforma	Solicitudes en plataforma
Selección de beneficiarios	Solicitudes en plataforma	Revisión de solicitudes por parte del comité de selección en base a los requisitos y lineamientos	Solicitudes aprobadas
Selección de beneficiarios	Solicitudes aprobadas	Selección de beneficiarios a partir de un proceso de dictaminación	Beneficiarios seleccionados
Producción de entregables	Beneficiarios seleccionados	Firma de una carta-compromiso por parte de los beneficiarios mediante la cual aceptan las condiciones y compromisos que deben cumplir	Carta-compromiso firmada
Entrega de apoyos	Carta-compromiso firmada	Se hace la entrega de apoyos durante una	Apoyo entregado

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

		ceremonia organizada por el Imjuve	
Seguimiento y monitoreo	Apoyo entregado	Se realiza el proceso de seguimiento según lo establecido por las instancias convocantes	

Anexo 4. Grado de consolidación operativa

GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		0.5			No hay un documento que indique cómo debe hacerse la planeación; Manual de Organización y Procedimientos.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				De acuerdo con lo observado en campo, todos los operadores conocen los procesos documentados.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			Se pudo observar en campo que todas las áreas ejecutan participan en la elaboración del Programa Anual de Trabajo.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Se entregó al equipo evaluado una MIR del Programa.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras					No se identificaron ni en las Políticas de Operación ni en campo.
Grado de consolidación operativa	3.0				

GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROCESO DE DIFUSIÓN

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		0.5			Las Políticas de Operación señalan someramente el proceso de convocatorias, pero ofrecen pocos detalles sobre los pasos a seguir.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				De acuerdo con lo observado en campo, todos los operadores conocen los procesos documentados.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			No se observó que exista un proceso estandarizado, aunque en la práctica la mayoría de los procedimientos básicos se realizan de manera similar.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				La MIR del programa cuenta con indicadores para categorías que miden el porcentaje de difusión que se les da.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		No se identificaron ni en las Políticas de Operación ni en campo.
Grado de consolidación operativa					3.0

GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROCESO DE SOLICITUD DE APOYOS

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		0.5			Las políticas de operación incluyen la sección “Procedimiento de selección”.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				De acuerdo con lo observado en campo, todos los operadores conocen los procesos documentados.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			Se pudo observar en campo que todas las áreas ejecutan los procesos con base en sus Políticas de Operación, pero no están estandarizados.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		0.5			Existe una plataforma para el registro de las solicitudes. No existe un indicador de gestión
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		No se identificaron ni en las Políticas de Operación ni en campo.
Grado de consolidación operativa					2.5

GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		0.5			Las políticas de operación incluyen la sección “Procedimiento de selección” donde se describe en términos generales este proceso.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				De acuerdo con lo observado en campo, todos los operadores conocen los procesos documentados.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			Se pudo observar en campo que todas las áreas ejecutan los procesos con base en sus Políticas de Operación y cuentan documentos específicos para la dictaminación, pero no están estandarizados
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Se lleva un control de los comités celebrados y se cuenta con un indicador de gestión
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		No se identificaron ni en las Políticas de Operación ni en campo.
Grado de consolidación operativa					3.0

GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;	1				Las políticas de operación incluyen la sección “Compromisos”, donde en algunas categorías se especifican los procedimientos para la elaboración y formalización de convenios. Sin embargo, no hay un apartado específico para este rubro. Existen algunos procedimientos en el MOP.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				De acuerdo con lo observado en campo, todos los operadores conocen los procesos documentados.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			Se pudo observar en campo que todas las áreas ejecutan los procesos con base en sus Políticas de Operación, pero los procesos difieren de categoría en categoría y no están estandarizados.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		0.5			Se cuenta con una plataforma del registro de convenios, no se cuenta con un indicador de gestión
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		No se identificaron ni en las Políticas de Operación ni en campo.
Grado de consolidación operativa					3.0

GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROCESO DE ENTREGA DE APOYOS

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		0.5			Las políticas de operación incluyen la sección “Entrega”, donde se documenta el proceso, aunque de manera general. En algunos casos solo se menciona que la asignación de recursos se definirá en la convocatoria o en la carta compromiso que se firma una vez se ha seleccionado al beneficiario.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				De acuerdo con lo observado en campo, todos los operadores conocen los procesos documentados.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			Se pudo observar en campo que todas las áreas ejecutan los procesos con base en sus Políticas de Operación, pero los procesos difieren de categoría en categoría.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Se cuenta con una plataforma para control de beneficiarios y con un par de indicadores: becas otorgadas y capacitaciones otorgadas
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		No se identificaron ni en las Políticas de Operación ni en campo.
Grado de consolidación operativa					3.0

GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO A BENEFICIARIOS Y MONITOREO DE APOYOS

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;	1				En las políticas de operación se documenta el proceso, de manera general.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				De acuerdo con lo observado en campo, todos los operadores conocen los procesos documentados.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	1				En las políticas de operación se especifican los procesos de seguimiento y monitoreo de apoyos.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		0.5			Sí, se cuenta con una plataforma que permite darle seguimiento a los beneficiarios de ciertas categorías. No hay un indicador de gestión para reflejarlo.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras				0	No se identificó
Grado de consolidación operativa					3.5

APROXIMACIÓN AL GRADO DE CONSOLIDACIÓN OPERATIVA EN LOS PROCESOS DEL PP E016

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;	1				En las políticas de operación se documenta el proceso, de manera general.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				De acuerdo con lo observado en campo, todos los operadores conocen los procesos documentados.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	1				En las políticas de operación se especifican los procesos de seguimiento y monitoreo de apoyos.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		0.5			Sí, se cuenta con una plataforma que permite darle seguimiento a los beneficiarios de ciertas categorías. No hay un indicador de gestión para reflejarlo.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras				0	No se identificó
Grado de consolidación operativa					3.5

Fuente: Elaboración propia con base en documentos proporcionados para la evaluación y trabajo de campo.

Anexo 5. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del PpE016

Proceso: Planeación		
Dimensión del Proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	La DG gira un oficio a las direcciones y subdirecciones encargadas de la operación de las categorías para informar que inicia el periodo de planeación.
	Fin	La Junta directiva autoriza el PAT.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Sí.
	Personal	Sí, sin embargo, gran parte de este trabajo lo realizan becarios.
	Recursos Financieros	Sí, los recursos financieros son suficientes para llevar a cabo dicha tarea.
	Infraestructura	No, las condiciones de la infraestructura no favorecen el funcionamiento general del Imjuve.
	Otros	NA
Productos	Productos del Proceso	PAT y las políticas de operación de los programas del Imjuve.
	¿Sirve de información para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de Información	Sistema(s) empleado	MIR
	Tipo de información recolectada	Metas, objetivos.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la Coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Se observa una coordinación eficiente ente las áreas del PAT.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Es pertinente

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Proceso: Difusión		
Dimensión del Proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Una vez elaboradas y aprobadas, las convocatorias son enviadas a la Dirección de Comunicación Social, quien se encarga de la difusión.
	Fin	Publicación de las convocatorias
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Sí.
	Personal	Insuficiente.
	Recursos Financieros	Insuficientes.
	Infraestructura	Insuficiente.
	Otros	NA
Productos	Productos del Proceso	Convocatorias publicadas y contenido publicado en redes sociales.
	¿Sirve de información para el proceso siguiente?	Sí.
Sistemas de Información	Sistema(s) empleado	Redes sociales y programas de diseño.
	Tipo de información recolectada	Convocatorias publicadas.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la Coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		La coordinación necesaria para este proceso en general es eficiente.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Es pertinente.

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Proceso: Solicitud de Apoyos		
Dimensión del Proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	El proceso inicia con el registro del joven en la plataforma digital del Imjuve.
	Fin	Una vez que se ha cumplido el plazo o la cuota de solicitudes, la plataforma cierra.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Insuficiente.
	Personal	Sí, es suficiente y adecuado.
	Recursos Financieros	Sí, es suficiente y adecuado.
	Infraestructura	Insuficiente.
	Otros	NA
Productos	Productos del Proceso	Los productos de este proceso son los expedientes a partir de las solicitudes presentadas por los jóvenes.
	¿Sirve de información para el proceso siguiente?	Sí.
Sistemas de Información	Sistema(s) empleado	Múltiples micro-sitios.
	Tipo de información recolectada	Datos personales y requisitos para las convocatorias
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí, pero deberían de contar con un sistema universal en el que pudieran confluír todas ellas.
¿Es adecuada la Coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		La coordinación es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Es pertinente

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Proceso: Selección de beneficiarios		
Dimensión del Proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Con la solicitud de apoyo ingresadas por los jóvenes.
	Fin	Con la aprobación de las solicitudes por parte del comité o jurado y la firma de un acta de dictaminación.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Sí, es suficiente.
	Personal	Sí, es suficiente.
	Recursos Financieros	Sí, es suficiente.
	Infraestructura	Sí, es suficiente.
	Otros	NA
Productos	Productos del Proceso	Actas de dictaminación y listado de seleccionados y ganadores publicado.
	¿Sirve de información para el proceso siguiente?	Sí.
Sistemas de Información	Sistema(s) empleado	Micrositios
	Tipo de información recolectada	Bases de datos y los expedientes de solicitud de los beneficiarios. Número de reuniones de Comité celebradas
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la Coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		La coordinación entre las áreas del Imjuve es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Es pertinente

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Proceso: Producción de bienes y servicios		
Dimensión del Proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Con la notificación a los beneficiarios de su selección para recibir los distintos apoyos.
	Fin	Finaliza con la firma de estos documentos.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Insuficiente.
	Personal	Insuficiente.
	Recursos Financieros	Sí, son suficientes para llevar a cabo las actividades del proceso.
	Infraestructura	Insuficiente.
	Otros	NA.
Productos	Productos del Proceso	Son los documentos de colaboración y compromiso firmados por los beneficiarios y la logística del diplomado.
	¿Sirve de información para el proceso siguiente?	Sí.
Sistemas de Información	Sistema(s) empleado	Sistemas de captura de convenios firmados.
	Tipo de información recolectada	Número de acuerdos firmados.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí.
¿Es adecuada la Coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		No debido a que no existe un formato de convenio estandarizado.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Es pertinente

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Proceso: Entrega de apoyos		
Dimensión del Proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Con la recepción de los recursos por parte de los jóvenes beneficiarios.
	Fin	Con la firma del acuse o la entrega de recibos de los recursos recibidos.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No en todas las categorías, debido a que en ocasiones la mayor parte del personal se vuelca a las tareas de logística y al realizar la entrega de premios se paralizan las áreas.
	Personal	No en todas las categorías, debido a que en ocasiones la mayor parte del personal se vuelca a las tareas de logística y al realizar la entrega de premios se paralizan las áreas.
	Recursos Financieros	Sí, son suficientes de acuerdo con las entrevistas realizadas en oficinas centrales.
	Infraestructura	Sí, son suficientes de acuerdo con las entrevistas realizadas en oficinas centrales.
	Otros	NA
Productos	Productos del Proceso	Acuses y recibos de los recursos entregados.
	¿Sirve de información para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de Información	Sistema(s) empleado	Código Joven y SIRA
	Tipo de información recolectada	Datos personales y avances de actividades
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la Coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		La coordinación necesaria para este proceso en general es eficiente.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Es pertinente

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Proceso: Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos		
Dimensión del Proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Para el seguimiento de apoyo el programa E016 solicita a los actores sociales la integración de un expediente.
	Fin	Una vez que se llenan, son capturados para integrarse al padrón único de beneficiarios que elabora la DGGPB.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Insuficiente.
	Personal	Insuficiente.
	Recursos Financieros	Sí, se consideran suficientes para este proceso.
	Infraestructura	Insuficiente.
	Otros	NA
Productos	Productos del Proceso	Expediente de comprobación, los oficios de liberación, los cuestionarios socioeconómicos y las bases de datos del Padrón Único de beneficiarios.
	¿Sirve de información para el proceso siguiente?	Sí
Sistemas de Información	Sistema(s) empleado	Cuestionarios socioeconómicos y la plataforma de captura de base de datos, SIRA.
	Tipo de información recolectada	Gastos, información socio-económica e informes de las actividades.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Sí
¿Es adecuada la Coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		No es adecuada.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Es pertinente

Anexo 6. Propuesta de Modificación a la Normatividad del PpE016

Tipo de normatividad	Dice	Problema generado (causas y consecuencias)	Se recomienda decir	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Políticas de Operación	No se describe detalladamente el proceso de planeación ni sus subprocesos	Los procedimientos seguidos por las áreas sustantivas encargadas de la operación de las diferentes categorías son heterogéneos. Un problema relacionado con esto es que las áreas no comunican a la DEC cuando se llevan a cabo modificaciones a las convocatorias.	Detallar el proceso y los subprocesos de planeación en las políticas de operación.	Mayor y mejor coordinación y flujo de información entre las áreas responsables de la planeación.	No identificadas
Políticas de Operación	No se encontraron documentos que normen las actividades del proceso de difusión. No existe normatividad interna para la realización de las actividades y en cuanto al uso de redes sociales sólo se hizo mención de que se usan las plantillas con diseño institucional.	Las actividades de difusión no están estandarizadas entre las diferentes áreas responsables.	Detallar el proceso y los subprocesos de difusión en las políticas de operación.	Mejoras en la comunicación institucional.	No identificadas
Normas relativas a procesos de comprobación de recursos fiscales	Proyectos de colectivos sujetos a comprobación.	Se piden comprobaciones para este tipo de recursos en lo que genera problemas en el uso de recursos y su comprobación porque en muchos lugares del	Buscar una alternativa a las comprobaciones fiscales en acciones y en lugares donde no es factible o establecer la	Reportes entregados con mayor facilidad, menos incumplimiento	Posible normatividad al respecto

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

		país no es posible realiza estas comprobaciones fiscales	posibilidad de un margen de los recursos utilizados sin comprobación		
Políticas de Operación	La requisitos que es establecen para ciertos solicitantes no están claramente definidos para todas las convocatorias.	Esto provoca confusión a la hora de determinar quiénes no pueden participar en una convocatoria	Especificar claramente las cláusulas sobre la exclusión de solicitantes a las diferentes categorías	Mayor claridad y menos ambigüedad en la operación del proceso de selección de beneficiarios.	No identificadas

Anexo 7. Análisis FODA del PpE016

Internas /Externa	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Fortalezas / Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> -Personal valioso y experimentado de Imjuve para las categorías -Flexibilidad de las categorías que permite innovar -Red de aliados estatales que permite operar -Las categorías presentan procesos de selección con iniciativas de transparencia 	Debilidades / Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> -La MIR del programa no esta alineada correctamente, de tal forma que los objetivos de las categorías no contribuyen al propósito y no se visualiza como se contribuye al fin. -Las categorías, acciones y modalidades cambian año con año, por lo que es difícil para los beneficiarios planificar sus aplicaciones con antelación. -El Pp. carece de una cultura organizacional orientada a resultado, pero el Plan Sectorial del nuevo sexenio es una oportunidad para realizar ajustes -Hace falta claridad en los manuales y políticas de operación sobre las reglas de las categorías -No se identificó una distinción formal clara y funcional entre “categoría”, “acción” y “modalidad” -No se incluye suficientemente a las instancias estatales en el proceso de planeación, y estas tienen una amplia experiencia, conocimiento de terreno de las problemáticas de los jóvenes -La redacción de las convocatorias no es suficientemente amigable de acuerdo con el target

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

		<p>-Hace falta realizar difusión por medios físicos de modo que no queden marginados aquellos que no están conectados digitalmente.</p> <p>-Algunos mecanismos de selección pueden ser excluyentes para personas con trayectorias de vida con pocas oportunidades de desarrollo humano</p> <p>-Las plataformas de solicitud no resultan intuitivas y fáciles de usar.</p> <p>-Las distintas plataformas de solicitudes de las diferentes convocatorias están desarticuladas, lo que dificulta su operación, mejora y análisis de sus bases de datos.</p> <p>-La constante revisión de contratos y cambios en los lineamientos, retrasan la publicación de las convocatorias</p> <p>-La falta de recursos para el seguimiento limita la observación directa de los avances y resultados</p>
<p>Amenazas</p>	<p>Fortalezas / Amenazas</p> <p>-Se ha avanzado con el proceso de sistematización de los procesos, lo que puede reducir el riesgo de que ante un eventual cambio de administración la operación se retrase y desorganice</p>	<p>Debilidades / Amenazas</p> <p>-Reducir la ambigüedad sobre el papel de planeador o implementador de Imjuve en la política de juventud nacional.</p> <p>-La operación de los procesos no se da por áreas diferenciadas, sino que cada área realiza la mayoría de los procesos de cada categoría</p>

Anexo 8. Recomendaciones del PpE016

A) Reingeniería

B) Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Todos	La ejecución de los procesos en el Imjuve y particularmente en el Programa se realiza con un enfoque funcional, de conformidad al mandato y responsabilidades de las unidades administrativas, sin tener una orientación hacia resultados. Así, la gestión del Programa no permite conocer, a través de la medición de indicadores, el efecto y eventualmente	Para mejorar la eficacia y la eficiencia de la operación, es necesario que el Instituto transite a una gestión por procesos, lo cual implica una reingeniería de sus procesos y de su estructura orgánica y funcional. Esta recomendación rebasa el alcance de la evaluación ya que va más allá del programa y se enfoca en la institución como un todo.	Imjuve en su totalidad	Personal del Imjuve. Capacitación en MML	Se considera viable.	Mayor claridad en los procesos, eficiencia, eliminación de duplicidades. Ahorro en recursos Mejora en la eficacia y la eficiencia de la operación	Políticas de operación	Alto

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

	<p>los resultados que se derivan de su implementación, en términos de los jóvenes que se ve beneficiados por los apoyos que ofrece el IMJUVE.</p>	<p>Para lograr una verdadera orientación a resultados es necesario que en el marco de dicha reingeniería: Se asignen responsabilidades y recursos en torno a procesos, creando equipos especializados para ello. Por ejemplo, una vez definidos los alcances del proceso de planeación (que debería incluir al menos planeación estratégica, planeación operativa, programación, presupuestación, MIR, mecanismos y sistemas de seguimiento, entre otros) es necesario determinar los insumos y productos que</p>						
--	---	---	--	--	--	--	--	--

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

		<p>se deben generar, y en función de ello definir el tamaño y perfil del equipo responsable de dicho proceso.</p> <p>Este ejercicio debería replicarse para cada proceso que conforma el circuito operativo y aterrizar en un manual de procesos y procedimientos del Programa en su conjunto. En dicho documento tendrían que definirse límites y responsabilidades de los actores involucrados</p> <p>que la documentación generada sea validada por todas las instancias participantes; es decir, por todas la</p>						
--	--	---	--	--	--	--	--	--

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

		Unidades Administrativas Responsables de su ejecución						
--	--	---	--	--	--	--	--	--

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 "Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud" a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Planeación	De manera recurrente el Programa es observado por las deficiencias en la planeación	<p>Se requiere de un ejercicio de planeación estratégica a nivel institucional</p> <p>A partir de ello, proceder a la reingeniería de procesos para asegurar la alineación apropiada. Se requiere que en este ejercicio.</p> <p>Se haga una revisión de la misión, visión y objetivos del Instituto</p>	Imjuve en su totalidad	Personal del Imjuve. Capacitación en MML	Se considera viable.	<p>Mayor claridad en los procesos, eficiencia, eliminación de duplicidades. Ahorro en recursos</p> <p>Mejora en la eficacia y la eficiencia de la operación</p>	Políticas de operación	Alto
		Se definan con claridad objetivos estratégicos y operativos concretos, relevantes, específicos, medibles y alcanzables,						

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 "Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud" a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

		<p>para el instituto en su conjunto y en función de éstos definir la estructura programática</p> <p>Para la operación del programa se necesita la estandarización de criterios y requisitos solicitados a la población objetivo, para que pueda ser ejecutado de forma objetiva, sistemática e independiente de los funcionarios pertenecientes a las áreas responsables de su ejecución</p>						
		<p>Es necesario normar el proceso planeación estratégica y su evaluación periódica</p> <p>Es importante documentar el proceso, incluyendo los actores que</p>						

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

		<p>deben participar y su rol, a fin de institucionalizar el proceso y fomentar la mejora continua</p> <hr/> <p>analizar la contribución de cada convocatoria al logro de los objetivos del Programa y los costos en que se incurre para lograr estos resultados. En función de ello, se habrán de priorizar determinadas categorías, agruparlas, eliminar otras, crear nuevas o incluso salir de la lógica de convocatorias de tal forma que los procesos se simplifiquen</p>						
--	--	---	--	--	--	--	--	--

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Proceso	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización (Alto, Medio, o Bajo)
Todos	El Programa se orienta a acciones de atención puntual a jóvenes y deja de lado aspectos estratégicos de coordinación y articulación de políticas	Es necesario fortalecer la coordinación interinstitucional y el papel de rector de la política nacional de juventud que se plasma en el nombre del Programa.	Dirección General	Acuerdos interinstitucionales	Se considera viable.	Resultados de mayor impacto	Acuerdos firmados	Alto
Seguimiento, monitoreo y evaluación	El seguimiento a beneficiarios, monitoreo de apoyos y evaluación del programa es fundamental para el logro de	Se requiere un sistema de información único y de calidad Se sugiere que como parte de las alianzas estratégicas del Instituto, se incorpore en los convenios de colaboración con las	Dirección General Dirección de Sistemas Aliados estratégicos	Subdirección de Sistemas Convenios de colaboración	Se considera viable.	Un sistema único facilita el análisis de las bases de datos y la integración de padrones de solicitantes y beneficiarios fidedignos, permitiendo además focalizar mejor el programa.	Plataforma en operación Convenios firmados	Alto

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

	<p>sus objetivos</p>	<p>instancias estatales, universidades y otros organismos algún mecanismo que permita darle, por una parte, seguimiento a los proyectos de colectivos, y por otra, establecer una relación más cercana y de largo plazo con los beneficiarios del Programa para medir posibles impactos</p>				<p>Adicionalmente permite recopilar la información necesaria para el cálculo de indicadores de resultados y en última instancia poder ofrecer información que permita transparentar la operación del Programa.</p>		
--	----------------------	---	--	--	--	--	--	--

Anexo 9. Sistemas de monitoreo e indicadores de gestión del PpE016

Proceso	Indicador	Fórmula
Planeación	Tiempo promedio de actualización de normatividad del Programa	Promedio de días transcurridos desde el inicio de la actualización hasta la publicación de las Políticas de Operación
Planeación	Tiempo promedio de actualización y registro de MIR	Promedio de días transcurridos desde el inicio de la actualización hasta el registro definitivo de la MIR en el PASH
Planeación	Tiempo promedio de programación y presupuestación	Promedio de días transcurridos desde el inicio de la programación presupuestación hasta la obtención del PAT definitivo del Programa
Difusión	Porcentaje de productos gráficos y electrónicos elaborados y distribuido	$\frac{\text{No. De productos gráficos y electrónicos elaborados y distribuidos}}{\text{Total de productos gráficos y electrónicos programados}}$
Solicitud de apoyos	Grado de satisfacción de jóvenes solicitantes de apoyos encuestados sobre los procedimientos y atención recibida en el proceso de solicitud de apoyos	$(\text{No. de jóvenes encuestados que se consideran satisfechos con los procedimientos y la atención recibida al presentar su solicitud de apoyo} / \text{Total de jóvenes encuestados}) * 100$

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Selección de beneficiarios	Tiempo promedio de emisión de notificación de aprobación de solicitudes de apoyo	Suma de días transcurridos desde el ingreso de la solicitud de apoyo hasta la emisión de cada oficio de aprobación / Total de oficios de aprobación de solicitudes de apoyo emitidos
Producción de bienes y servicios	Tiempo promedio de autorización de recursos a solicitudes de apoyo aprobadas	Suma de días transcurridos entre la recepción de las solicitudes que fueron aprobadas y la notificación de la autorización de recursos/ Total de solicitudes aprobadas
Seguimiento	Tiempo promedio de recepción de informes de avances de beneficiarios/proyectos	Suma del número de días transcurridos entre la recepción de los informes de avances trimestrales y la determinación de avance en los indicadores de la MIR/ Total de informes recibidos
Monitoreo	Porcentaje de reportes de avances de los indicadores de la MIR que cumplen con las metas establecidas en el período reportas	(No. De reportes de avances de indicadores de la MIR que cumplen con las metas establecidas para el período reportado / Total de reportes de avances elaborados en el año) *100

Anexo 10. Trabajo de campo realizado

Metodología para el análisis

El análisis de procesos se basa en la realización de diversas estrategias de corte analítico, basadas en un estudio de carácter cualitativo. Mediante el trabajo de campo se busca la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis, en este caso, el PpE016.

La idea es que el trabajo de campo aporte a la investigación el conocimiento de la forma en que la ejecución de los procesos contribuye a lograr los resultados que busca el Programa. Asimismo, el trabajo de campo permitirá, a partir de la opinión de las personas entrevistadas, detectar las fortalezas y debilidades del diseño de los procesos, para identificar áreas de oportunidad y buenas prácticas que permitan mejorarlos y con ello, contribuir de manera más efectiva con los resultados del Programa.

Lo anterior se hace posible ya que el conocimiento obtenido mediante el trabajo de campo permite contextualizar el análisis resultante en el estudio de gabinete. De esta forma, el análisis de procesos integra en su realización el estudio sistemático de la operación del PpE016, por lo que la evaluación de los principales procesos será el resultado del estudio de gabinete en primera instancia y el trabajo de campo que se realizará en una muestra de entidades federativas, en las que se hará una serie de entrevistas con actores clave, operadores y beneficiarios (población usuaria de los programas apoyados: beneficiarios directos) del PpE016. Asimismo, se aplicará una encuesta a funcionarios y operadores del Programa en las entidades federativas, así como a beneficiarios identificables, a través de un sistema de encuestas en línea, lo que complementará la información cualitativa.

Características del estudio cualitativo

La investigación cualitativa puede definirse como una categoría de diseño de investigación para la recolección, el análisis y la interpretación de datos que no son objetivamente medibles. Ofrece técnicas para obtener respuestas de fondo para comprender mejor las actitudes, creencias, motivos y comportamientos de los sujetos de la investigación. Con el estudio cualitativo se busca obtener información que:

- Aporte el conocimiento preciso sobre las características y diseño de los procesos del PpE016.
- Permita enriquecer el análisis y contextualizar de mejor manera los resultados que ofrezca el estudio de gabinete.
- Permita buscar e identificar a partir de las opiniones de los funcionarios y operadores aspectos inherentes a la gestión que puedan mejorar el diseño de los procesos.

Así, el enfoque cualitativo permitirá obtener información sobre la calidad, motivación y características de la gestión en sus distintas etapas a través de la realización de entrevistas semiestructuradas con actores clave, ya que proporciona profundidad de comprensión acerca de las respuestas de los individuos, mientras que el enfoque cuantitativo aporta medición. El enfoque cualitativo se realiza para contestar a las preguntas ¿Por qué? y ¿Cómo?, mientras que la investigación cuantitativa aborda las preguntas ¿Cuántos? o ¿Con qué frecuencia? El proceso de investigación cualitativa es un proceso de descubrimiento mientras que el proceso de investigación cuantitativa busca pruebas.

En la presente evaluación, los métodos cualitativos que se emplearán para el levantamiento de información en campo y su análisis complementará el análisis de gabinete y facilitará la interpretación de los resultados que se obtengan de la encuesta en línea que se hará para recabar la opinión de funcionarios y operadores y beneficiarios identificables del PpE016 en las entidades federativas. Las principales técnicas cualitativas propuestas para la realización del trabajo de campo se presentan a continuación.

Entrevistas semiestructuradas

La metodología de entrevistas semiestructuradas es utilizada en la investigación científica para conocer las creencias, opiniones, valores y conocimientos del entrevistado. Está basada en la elaboración y aplicación de guías de temas y preguntas que el entrevistador tiene como referencia para orientar la entrevista para conocer la opinión del entrevistado respecto a los temas de investigación, dichas guías se pueden cambiar durante el curso de la entrevista, de acuerdo con el desarrollo de la conversación. La relación de actores clave a entrevistar, así como los temas a tratar para realizar el análisis de procesos con este método se incluye más adelante, se incluyen también las Guías de entrevista correspondientes. Las entrevistas individuales y grupos focales que se realicen serán grabadas con autorización de los participantes y procesadas sistemáticamente para facilitar el análisis de la información, garantizando en todo momento el anonimato de sus opiniones.

Grupos focales

Los grupos focales consisten en entrevistas conjuntas con personas, generalmente en grupos formado por entre cuatro y diez individuos, que tienen características o intereses particulares comunes para la investigación planteada, y en las que los participantes expresan libremente sus opiniones sobre los tópicos propuestos por el moderador o conductor del grupo. La principal ventaja de este tipo de entrevista es que permite triangular las opiniones de individuos que comparten ciertas características de interés para la investigación propuesta, lo cual a su vez enriquece la información que se obtiene a través de esta herramienta. Adicionalmente, el intercambio de experiencias y opiniones entre los participantes permite enriquecer la reflexión y producir una participación mayor y de mejor calidad.

Al igual que con las entrevistas personales, las sesiones de los grupos focales se registran en grabación, solicitando previamente el consentimiento de los participantes y ofreciendo la garantía de mantener el anonimato de la fuente de información. La mecánica operativa para llevar a cabo las entrevistas individuales y las sesiones de

grupos focales consiste en los siguientes pasos: 1) lectura de la carta de consentimiento oral para llevar a cabo la entrevista o reunión de grupo focal; 2) presentación sobre los objetivos y temas de la investigación, a cargo del equipo de investigación; 3) desahogo de la guía de entrevista bajo la conducción del equipo de investigación; 4) agradecimiento al entrevistado y a participantes en el grupo focal por sus opiniones y aportaciones para mejorar la operación del Programa.

Generalmente, la selección de los participantes se realiza de manera aleatoria, considerando la viabilidad de su participación en términos de cercanía geográfica, disponibilidad y conocimiento sobre los temas propuestos. Más adelante se describe la muestra de actores a entrevistar de acuerdo y la metodología que se utilizó para su selección. Adicionalmente se incluye el formato de las Guías de entrevista.

Observación directa de los procesos

Se prevé realizar la observación directa de la operación del Programa en oficinas centrales, así como en los estados y localidades definidas en la muestra. La observación de procesos se estructurará en torno a los procesos que serán analizados en la presente evaluación. Lo anterior estará sujeto a que, en el momento de la visita, se esté ejecutando el proceso específico, de tal forma que la investigación no interfiera en la ejecución del proceso tal y como la establece el Programa.

El PpE016 ofrece servicios y apoyos de forma directa a sus beneficiarios por lo que se buscará observar el proceso de ejecución de los programas a cargo de actores incluidos en la muestra. Se buscará observar directamente, en la medida de lo posible, la manera en que son atendidos por las diferentes áreas involucradas en la operación para conocer, entre otras cosas, su grado de satisfacción con los mismos.

Metodología para garantizar la confiabilidad de la información

Los resultados de un estudio cualitativo serán confiables siempre y cuando dicho estudio se haya diseñado e implementado con rigor. Los criterios que aseguran el rigor de la investigación cualitativa son los siguientes:

- Credibilidad de los hallazgos (validez interna)
- Confirmabilidad
- Transferibilidad (validez externa)
- Credibilidad de la información

La credibilidad de los hallazgos se logra cuando el investigador, a través de observaciones y conversaciones con los participantes del estudio, recolecta información que produce hallazgos que luego son reconocidos por los informantes como una aproximación acertada a lo que ellos piensan y sienten. La credibilidad se refiere a cómo los resultados de un estudio son verdaderos para las personas que fueron estudiadas, y para quienes han experimentado o han estado en contacto con el fenómeno investigado.

La confirmabilidad se refiere al registro y documentación de las fuentes de información cualitativa. Los siguientes aspectos ayudaran a que el trabajo de investigación cualitativa cumpla con este criterio:

- Descripción de las características de los informantes y su proceso de selección
- Uso de mecanismos de grabación
- Transcripción sintética de las entrevistas
- En la medida de lo posible, descripción de los contextos físicos, interpersonales y sociales en el informe.

La transferibilidad consiste en la posibilidad de hacer extensivos los resultados del estudio a otras poblaciones y contextos. El grado de transferibilidad será función directa de la similitud entre los contextos donde se realiza un estudio. En la investigación cualitativa los lectores del informe son quienes determinan si se pueden transferir los hallazgos a un contexto diferente. Para ello, describen los contextos donde el fenómeno fue estudiado y de las características de los actores entrevistados. La credibilidad de la información requiere que se contraste, corrobore y cruce. Para cumplir con este criterio, se usarán técnicas de triangulación para confirmar los hallazgos emergentes:

Múltiples métodos: además del estudio cualitativo, se llevará a cabo un estudio de gabinete, se realizarán entrevistas semiestructuradas y una encuesta en línea a funcionarios, operadores y beneficiarios del PpE016.

Múltiples fuentes de información: se colectará la opinión de los funcionarios y operadores del Programa a nivel central y en una muestra de entidades federativas; se entrevistará a otros actores relevantes vinculados con el Programa, así como a beneficiarios del PpE016. La propuesta de actores a entrevistar se presenta más adelante.

Múltiples investigadores: el estudio se realiza por un equipo interdisciplinario compuesto por investigadores de diversos perfiles que aportarán los distintos puntos de vista de sus disciplinas respectivas.

En el capítulo 5, se hace una descripción extensiva de la selección de la muestra y de los actores a entrevistar para la evaluación cualitativa. El trabajo de campo para el análisis de los procesos sustantivos se llevó a cabo en 2 fases:

- a) Entrevistas en Oficinas Centrales, para las cuales se destinaron 4 días hábiles para entrevistar en la Ciudad de México a los funcionarios que laboran en oficinas centrales del Imjuve y a otros actores de la SEDESOL vinculados con el Programa.
- b) Entrevistas en entidades federativas, para los cuales se destinaron visitas con una duración de cinco días para entrevistar instancias estatales de juventud donde pudiera ofrecerse algún tipo de apoyo relacionado con la operación del PpE016, y donde pudiera además entrevistarse a aquellos individuos o grupos de personas beneficiarios de las categorías de apoyos.

A continuación se presentan las actividades realizadas durante la segunda fase.

Bitácora de trabajo

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Entidad/ Institución	Localidad/ Municipio/ Dirección o Área	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
Jalisco	Guadalajara Instituto Jalisciense de la juventud	10/ sep./ 2018	Iván Carreño González	Director de Desarrollo Estratégico del Instituto Jalisciense de la Juventud	Entrevista Semiestructurada	40 minutos	
Jalisco	Guadalajara Instituto Jalisciense de la juventud	10/ sep/ 2018	Iván Carreño González	Coordinador de Bienestar Juvenil	Entrevista Semiestructurada	40 minutos	
Jalisco	Guadalajara Instituto Jalisciense de la juventud	11/ sep/ 2018	Iván Carreño González	Beneficiario de Casas del emprendedor	Entrevista Semiestructurada	20 minutos	
Jalisco	Guadalajara Instituto Jalisciense de la juventud	11/ sep/ 2018	Iván Carreño González	Beneficiaria Premio Nacional de la Juventud	Entrevista Semiestructurada	20 minutos	
Jalisco	Guadalajara Instituto Jalisciense de la juventud	11/ sep/ 2018	Iván Carreño González	Beneficiaria Projuventudes y Diplomado en Política Pública	Entrevista Semiestructurada	20 minutos	
Jalisco	Guadalajara Instituto Jalisciense de la juventud	13/ sep/ 2018	Iván Carreño González	Beneficiaria Debate Político	Entrevista Semiestructurada	20 minutos	
Baja California	Mexicali	25/sep/2018	Iván Carreño González	Beneficiario Premio Nacional de la Juventud	Entrevista Semiestructurada	20 minutos	El Instituto de la Juventud de Baja California no tiene contacto con los beneficiarios de las convocatorias del PpE-016, que complicó la conformación de la agenda de trabajo. Durante la estancia en campo el equipo de BC ayudó a convocar a los jóvenes para que asistieran al IJBC.

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

							En algunos casos no fue posible concertar entrevistas porque los datos de contacto habían cambiado.
Baja California	Mexicali	25/sep/2018	Iván Carreño González	Beneficiario Diplomado	Entrevista Semiestructurada	20 minutos	Se realizó vía telefónica debido a la distancia.
Baja California	Mexicali	25/sep/2018	Iván Carreño González	Beneficiaria Rumbo Joven	Entrevista Semiestructurada	20 minutos	
Baja California	Mexicali	25/ sep/ 2018	Iván Carreño González	Beneficiario Premio Nacional de la Juventud	Entrevista Semiestructurada	20 minutos	Se realizó vía telefónica debido a la distancia.
Oaxaca	Oaxaca INJEO	24/sep/2018 10:00-11:00	Marcia San Román García	Director General del INJEO	Entrevista Semiestructurada	1 hora	
Oaxaca	Oaxaca INJEO	24/sep/2018 11:00-12:00	Marcia San Román García	Director de Planeación y enlace de contraloría social de INJEO	Entrevista Semiestructurada	1 hora	
Oaxaca	Oaxaca INJEO	24/sep/2018 13:00-14:00	Marcia San Román García	Coordinadora de Debate Político	Entrevista Semiestructurada	1 hora	
Oaxaca	Oaxaca INJEO	25/sep/2018 11:00-11:30	Marcia San Román García	Beneficiaria De joven a joven	Entrevista Semiestructurada	30 minutos	
Oaxaca	Oaxaca INJEO	25/sep/2018 11:30-12:00	Marcia San Román García	Beneficiaria De joven a joven	Entrevista Semiestructurada	30 minutos	Se realizo llamada telefónica
Oaxaca	Oaxaca INJEO	25/sep/2018 15:00-15:30	Marcia San Román García	Beneficiaria Apoyos colectivos	Entrevista Semiestructurada	30 minutos	Se realizo llamada telefónica
Oaxaca	Oaxaca INJEO	25/sep/2018 15:30-16:00	Marcia San Román García	Beneficiaria Rumbo Joven	Entrevista Semiestructurada	30 minutos	Se realizo llamada telefónica
Oaxaca	Oaxaca INJEO	25/sep/2018 16:00-17:00	Marcia San Román García	Beneficiaria Rumbo Joven	Entrevista Semiestructurada	1 hora	Se realizo llamada telefónica
Oaxaca	Oaxaca INJEO	26/sep/2018 14:30-15:00	Marcia San Román García	Beneficiaria Apoyo a colectivos	Entrevista Semiestructurada	30 minutos	
Oaxaca	Oaxaca INJEO	26/sep/2018 15:30-16:00	Marcia San Román García	Beneficiaria Apoyo a colectivos	Entrevista Semiestructurada	30 minutos	Se realizo llamada telefónica
Oaxaca	Oaxaca INJEO	26/sep/2018 16:00-17:00	Marcia San Román García	Beneficiario Jóvenes por la inclusión	Entrevista Semiestructurada	1 hora	
Oaxaca	Oaxaca INJEO	26/sep/2018 17:00-18:00	Marcia San Román García	Beneficiaria Premio Nacional de la Juventud	Entrevista Semiestructurada	1 hora	
Oaxaca	Oaxaca INJEO	26/sep/2018 11:00-12:00	Marcia San Román García	Beneficiaria Diplomado en Políticas Públicas	Entrevista Semiestructurada	1 hora	

Anexo 11. Instrumentos de colecta de información

En esta sección se presentan las guías de entrevista que serán aplicadas a los funcionarios y operadores del Programa a nivel central y a los beneficiarios en las entidades federativas definidas en la muestra. A continuación, se presenta una guía de entrevista básica susceptible de ser utilizada con cualquier funcionario integrante de cualquier programa, presentada como propuesta por el equipo evaluador en el marco de la Evaluación de Procesos de acuerdo con los términos de referencia del CONEVAL, misma que ha sido ajustada para realizar el análisis de los procesos definidos para la Evaluación del Programa.

Como se mencionó anteriormente, las entrevistas serán grabadas con previo consentimiento por parte de la o las personas entrevistadas para su posterior procesamiento y sistematización. Únicamente el equipo responsable de la evaluación tendrá acceso a ellas.

Guías de entrevistas para el estudio cualitativo

En este apartado se presentan las guías de entrevistas semiestructuradas, para actores a nivel central y estatal.

Guía de Entrevistas a Personal de Oficinas Centrales

Nombre(s):				
Apellido(s):				
Ciudad:				
Área adscripción:				
Antigüedad en la dependencia	Años:		Meses:	
Cargo en la dependencia:				
Antigüedad en el cargo	Años:		Meses:	
Teléfono de contacto:				
Correo electrónico:				

Temas de evaluación

1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones relacionadas con el E016.

2. De la siguiente lista de procesos, ¿en cuáles participa usted y de qué forma?

Planeación	<input type="checkbox"/>	Distribución de bienes y servicios	<input type="checkbox"/>
Difusión	<input type="checkbox"/>	Entrega de apoyos	<input type="checkbox"/>
Solicitud de apoyo	<input type="checkbox"/>	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	<input type="checkbox"/>
Selección de beneficiarios	<input type="checkbox"/>	Contraloría social y satisfacción de usuarios	<input type="checkbox"/>
Producción de bienes y servicios	<input type="checkbox"/>	Monitoreo y evaluación	<input type="checkbox"/>

MODERADOR(A): REALIZAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS PARA CADA UNO DE LOS PROCESOS MENCIONADOS. ADECUAR CONCEPTOS DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR EL ENTREVISTADO.

3. ¿Cómo realiza el proceso en el que usted participa?

a) ¿Quiénes son los responsables de llevarlo a cabo? ¿Qué hace específicamente cada uno de ellos? ¿Cómo lo hace? ¿Qué insumos o recursos requieren? ¿Considera usted que los recursos disponibles para ejecutar el proceso son o no son suficientes? ¿Son o no son adecuados? ¿Son o no son oportunos?

b) ¿Qué productos/servicios generan? ¿Existen normas (establecidas/conocidas/ claras) para generar estos productos/servicio? ¿A quiénes les entregan estos productos/servicios? ¿Existen normas (establecidas/conocidas/claras) para entregar esos productos/servicios?

4. ¿Con qué otras áreas o direcciones dentro del Imjuve (o en su caso SEDESOL) se relaciona usted para realizar este proceso? ¿Qué dificultades encuentra usted al relacionarse con esas áreas o direcciones? ¿Y estas dificultades entorpecen o no entorpecen que el proceso se desarrolle en tiempo y forma?

5. ¿Su área tiene contacto directo con el personal operativo del programa en los Estados? ¿En qué momentos o procesos? Describa en qué consiste. ¿Qué dificultades encuentra usted al tener

contacto directo con el personal operativo en los estados? ¿Y estas dificultades entorpecen o no entorpecen que el proceso se desarrolle en tiempo y forma?

6. ¿Con qué instancias externas se vincula su área para la realización de estos procesos? ¿Cómo se da esta vinculación? ¿Qué dificultad encuentra usted al vincularse con instancias externas? ¿Y estas dificultades entorpecen o no entorpecen que el proceso se desarrolle en tiempo y forma?

7. ¿Considera usted que el diseño del proceso (la normatividad) es coherente con las necesidades reales de la operación? Explique brevemente. ¿Se podría eliminar, simplificar, fusionar o automatizar algún procedimiento?

8. ¿Se realizan innovaciones no previstas en la normatividad para cumplir con los objetivos del proceso? ¿Por qué las realizan de esta forma y no como lo establece la normativa?

9. ¿Qué sistemas de información se utilizan en este proceso? ¿Qué opina sobre el funcionamiento de éstos? ¿La información que se captura o contienen es clara, completa, actual, confiable, imparcial, transparente, accesible?

10. ¿Emite algún tipo de informe o genera documentos de sus actividades? ¿Se distribuye? ¿A quién se dirige? ¿Qué elementos contiene? ¿Qué uso se le da al documento/informe que usted genera?

11. ¿Se realiza alguna evaluación del trabajo realizado en este proceso? ¿En qué consiste? ¿Cuál es su utilidad? ¿Se dan a conocer los resultados?

12. ¿Cómo se evalúan los objetivos del Programa (E016)? ¿Y cómo evalúa el fin? ¿Qué opina de las herramientas utilizadas para medir el logro de los objetivos de los programas? ¿Y qué opina de las herramientas utilizadas para medir el fin del Programa?

13. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del Programa (E016)? ¿De dónde surgen y a iniciativa de quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas? ¿Cuáles han sido sus impactos en términos generales?

14. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación del Programa (E016), para mejorar sus resultados? ¿En dónde identifica estos espacios? ¿Por qué?

Secciones previsibles para aplicar al encargado de un proceso o procesos específicos	
Planeación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Existe un área dentro del programa dedicada a la realización de la planeación estratégica? ¿se consideran necesarios otros actores para el cumplimiento de objetivos? ¿cómo participan los actores? ¿la coordinación entre actores es adecuada? 2. ¿Cómo se concibe la “planeación estratégica” en la operación del Programa (E016)?? 3. ¿El acceso a los documentos de planeación estratégica es adecuado? 4. ¿Cómo se difunden entre el personal involucrado las metas para el ejercicio? 5. ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?, ¿Las metas establecidas son factibles y pertinentes? 6. ¿Es oportuno el tiempo con el que se dan a conocer las metas? ¿Es adecuado el periodo utilizado para realizar la planeación del programa? 7. ¿Cómo se identifican los sectores y ramas de actividad con mayor dinamismo y crecimiento?
Difusión	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se define la estrategia de difusión? ¿Cómo se eligen los medios a utilizar? ¿Quién y cómo estructura el mensaje? 2. ¿En qué medida los solicitantes buscan el programa por sí solos, llegan a través de un tercero o son buscados por los funcionarios del Imjuve y/o las instancias estatales? 3. ¿Cuál es la estrategia de difusión de las categorías entre las instancias involucradas en las categorías?
Solicitud de apoyos	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son adecuados, accesibles y suficientes? 2. ¿El periodo y horarios de recepción de documentación son pertinentes? 3. ¿Los requisitos y documentos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa? ¿Son pertinentes, fáciles de conseguir considerando el perfil de los solicitantes? 4. ¿El sistema informático usado para el registro de los beneficiarios funciona adecuadamente? ¿Es fácil o difícil utilizarlo? ¿Qué tan adecuado es para registro de solicitantes de apoyos? 5. ¿Cómo se verifica y valida que las solicitudes capturadas en el sistema estén correctas y completas? ¿se capturan en tiempo y forma? 6. Si no existe un sistema de verificación ¿qué beneficios o perjuicios traerían poner en práctica esto?
Selección de beneficiarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿El método para seleccionar y canalizar a los beneficiarios es explícito y replicable?, ¿es adecuado? ¿se hace de manera transparente, imparcial y abierta al público? 2. ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo? 3. ¿Cuáles son los mecanismos de validación para comprobar que el método de selección y canalización de los beneficiarios se empleó correctamente? De haberlos, ¿están adecuadamente conceptualizados? De no haberlos, ¿qué beneficios traerían a la operación del Programa? 4. ¿Existe un padrón que diga quiénes son los beneficiarios del Programa? ¿Cómo se valida y actualiza su contenido? ¿Es adecuado y oportuno este método?

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

	5. ¿Los mecanismos para informar y validar que un solicitante no fue aceptado como beneficiario, es adecuado?
Producción de bienes y servicios	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Existe claridad en la delimitación de las funciones de los diversos actores que participan en el proceso?; ¿en qué grado los actores asumen funciones que le corresponden a otro actor? 2. ¿Cómo se ejecutan las estrategias de concertación con otras instancias?; ¿Existe una cartera de aliados que se actualice periódicamente? 3. ¿Cuáles son los principales perfiles de los aliados que participan en Programa? 4. ¿Existen mecanismos para verificar y validar la información de los beneficiarios antes de entregarles recursos económicos?; ¿Cuáles son? 5. ¿Cuáles son los medios o mecanismos a través de los cuáles se establecen acciones correctivas durante la ejecución de las acciones, cuando es necesario? 6. ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?
Distribución de bienes y servicios	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Los apoyos llegan completos y en tiempo al beneficiario? ¿La logística de distribución se actualiza? 2. ¿Hay mecanismos para para ejecutar acciones correctivas para mejorar la entrega de apoyos? ¿En qué consisten? 3. ¿Cómo se verifica y valida que los beneficiarios cumplieron con todos los requisitos? Si existe un proceso ¿es adecuado? De no haberlo, ¿qué beneficios traería a la operación del Programa?
Entrega de apoyos	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se verifica y valida que el apoyo económico es entregado a los beneficiarios? ¿Cómo se verifica y valida que los beneficiarios dispongan del 100% del recurso que les corresponde?
Seguimiento beneficiarios y Monitoreo de apoyos	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se opera el proceso de seguimiento? ¿Existe una persona encargada cargar en el sistema la información del seguimiento o son varias personas? 2. ¿El tiempo fijado por la norma con que se realiza el proceso de seguimiento es pertinente? 3. ¿Cuál es el mecanismo de verificación y validación de que la información recabada durante el seguimiento es válida? 4. ¿Qué uso se le da a la información de seguimiento de los beneficiarios, se usa con fines de estrategia interna?
Contraloría Social y Satisfacción de beneficiarios	<p>Satisfacción de beneficiarios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Hay mecanismos en el Imjuve para recibir y atender las quejas e inconformidades de los beneficiarios con respecto al programa? ¿son pertinentes los mecanismos?

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

	<p>Contraloría Social</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. ¿Cuál es la organización interna y los principios bajo los cuales se define la operación de contraloría social? 3. ¿Quién o quiénes suelen ser los actores encargados participar como contraloría social? 4. ¿En qué medida los comités de contraloría social son vigentes?
<p>Evaluación y Monitoreo/Supervisión</p>	<p>Evaluación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Existen mecanismos internos en el Imjuve para evaluar la eficacia del programa?; ¿Se genera información a nivel estatal para realizar la evaluación del desempeño o los resultados del programa? ¿Son adecuados? 2. ¿Cuáles son los mecanismos para generar la información con la que se evalúa el cumplimiento de objetivos del Imjuve?

Guía de Entrevista a Personal en Instancias Juveniles o Actores Sociales

Nombre(s):

Apellido(s):

Ciudad:

Área adscripción:

Antigüedad en la dependencia Años: Meses:

Cargo en la dependencia:

Antigüedad en el cargo Años: Meses:

Teléfono de contacto:

Correo electrónico:

Temas de evaluación

1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones relacionadas con el Pp E016.

2. De la siguiente lista de procesos, ¿en cuáles participa usted y de qué forma?

Planeación

Distribución de bienes y servicios

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.



MODERADOR(A): REALIZAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS PARA CADA UNO DE LOS PROCESOS MENCIONADOS. ADECUAR CONCEPTOS DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR EL ENTREVISTADO.

3. ¿Cómo realiza el proceso en el que usted participa?

a) ¿Quiénes son los responsables de llevarlo a cabo? ¿Qué hace específicamente cada uno de ellos? ¿Cómo lo hace? ¿Qué insumos o recursos requieren? ¿Considera usted que los recursos disponibles para ejecutar el proceso son o no son suficientes? ¿Son o no son adecuados? ¿Son o no son oportunos?

b) ¿Qué productos/servicios generan? ¿Existen normas (establecidas/conocidas/claras) para generar estos productos/servicio? ¿A quiénes les entregan estos productos/servicios? ¿Existen normas (establecidas/conocidas/claras) para entregar esos productos/servicios?

4. ¿Con qué otras áreas o direcciones dentro de la instancia se relaciona usted para realizar este proceso? ¿Qué dificultades encuentra usted al relacionarse con esas áreas o direcciones? ¿Y estas dificultades entorpecen o no entorpecen que el proceso se desarrolle en tiempo y forma?

5. ¿Su área tiene contacto directo con el personal operativo del programa en las oficinas centrales del Imjuve? ¿En qué momentos o procesos? Describa en qué consiste. ¿Qué dificultades encuentra usted al tener contacto directo con el personal operativo en los estados? ¿Y estas dificultades entorpecen o no entorpecen que el proceso se desarrolle en tiempo y forma? ¿Considera usted adecuada la coordinación entre sus oficinas y el Imjuve?

6. ¿Con qué instancias externas se vincula su área para la realización de estos procesos? ¿Cómo se da esta vinculación? ¿Qué dificultad encuentra usted al vincularse con instancias externas? ¿Y estas dificultades entorpecen o no entorpecen que el proceso se desarrolle en tiempo y forma?

7. ¿Los actores o áreas que participan en el proceso son los necesarios y suficientes para ejecutar el proceso?
8. Existe alguna normatividad aplicable a este proceso? ¿Existen diferencias significativas entre lo señalado en la normatividad y lo realizado en la práctica? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de lo que se hace de manera distinta a lo establecido por la norma? ¿Se podría eliminar, simplificar, fusionar o automatizar algún procedimiento?
9. ¿Se realizan innovaciones no previstas en la normatividad para cumplir con los objetivos del proceso? ¿Por qué las realizan de esta forma y no como lo establece la normativa?
10. ¿Qué sistemas de información se utilizan en este proceso? ¿Qué opina sobre el funcionamiento de éstos? ¿La información que se captura o contienen es clara, completa, actual, confiable, imparcial, transparente, accesible?
11. ¿Emite algún tipo de informe o genera documentos de sus actividades? ¿Se distribuye? ¿A quién se dirige? ¿Qué elementos contiene? ¿Qué uso se le da al documento/informe que usted genera?
12. ¿Se realiza alguna evaluación del trabajo realizado en este proceso? ¿En qué consiste? ¿Cuál es su utilidad? ¿Se dan a conocer los resultados?
13. ¿Cómo se evalúan los objetivos del Programa (E016)? ¿Y cómo evalúa el fin? ¿Qué opina de las herramientas utilizadas para medir el logro de los objetivos de los programas? ¿Y qué opina de las herramientas utilizadas para medir el fin de los programas?
14. ¿Cuáles identifica usted como buenas prácticas en la operación del Programa (E016)? ¿De dónde surgen y a iniciativa de quién surgen estas buenas prácticas? ¿En dónde se ven reflejadas? ¿Cuáles han sido sus impactos en términos generales?
15. ¿Cuáles identifica usted como áreas de oportunidad en la operación del Programa (E016), para mejorar sus resultados? ¿En dónde identifica estos espacios? ¿Por qué?

Secciones previsibles para aplicar al encargado de un proceso o procesos específicos

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Planeación	<p>8. ¿Existe un área dentro del programa dedicada a la realización de la planeación estratégica? ¿se consideran necesarios otros actores para el cumplimiento de objetivos? ¿cómo participan los actores? ¿la coordinación entre actores es adecuada?</p> <p>9. ¿Cómo se concibe la “planeación estratégica” en la operación del Programa (E016)??</p> <p>10. ¿El acceso a los documentos de planeación estratégica es adecuado?</p> <p>11. ¿Cómo se difunden entre el personal involucrado las metas para el ejercicio?</p> <p>12. ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?, ¿Las metas establecidas son factibles y pertinentes?</p> <p>13. ¿Es oportuno el tiempo con el que se dan a conocer las metas? ¿Es adecuado el periodo utilizado para realizar la planeación del programa?</p> <p>14. ¿Cómo se identifican los sectores y ramas de actividad con mayor dinamismo y crecimiento?</p>
Difusión	<p>4. ¿Cómo se define la estrategia de difusión? ¿Cómo se eligen los medios a utilizar? ¿Quién y cómo estructura el mensaje?</p> <p>5. ¿En qué medida los solicitantes buscan el programa por sí solos, llegan a través de un tercero o son buscados por los funcionarios del Imjuve y/o las instancias estatales?</p> <p>6. ¿Cuál es la estrategia de difusión de las categorías entre las instancias involucradas en las categorías?</p>
Solicitud de apoyos	<p>7. ¿Los puntos de recepción de solicitudes son adecuados, accesibles y suficientes?</p> <p>8. ¿El periodo y horarios de recepción de documentación son pertinentes?</p> <p>9. ¿Los requisitos y documentos para solicitar el apoyo se presentan de manera clara y completa? ¿Son pertinentes, fáciles de conseguir considerando el perfil de los solicitantes?</p> <p>10. ¿El sistema informático usado para el registro de los beneficiarios funciona adecuadamente? ¿Es fácil o difícil utilizarlo? ¿Qué tan adecuado es para registro de solicitantes de apoyos?</p> <p>11. ¿Cómo se verifica y valida que las solicitudes capturadas en el sistema estén correctas y completas? ¿se capturan en tiempo y forma?</p> <p>12. Si no existe un sistema de verificación ¿qué beneficios o perjuicios traerían poner en práctica esto?</p>
Selección de beneficiarios	<p>6. ¿El método para seleccionar y canalizar a los beneficiarios es explícito y replicable?, ¿es adecuado? ¿se hace de manera transparente, imparcial y abierta al público?</p> <p>7. ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?</p> <p>8. ¿Cuáles son los mecanismos de validación para comprobar que el método de selección y canalización de los beneficiarios se empleó correctamente? De haberlos, ¿están adecuadamente conceptualizados? De no haberlos, ¿qué beneficios traerían a la operación del Programa?</p> <p>9. ¿Existe un padrón que diga quiénes son los beneficiarios del Programa?</p>

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

	<p>¿Cómo se valida y actualiza su contenido? ¿Es adecuado y oportuno este método?</p> <p>10. ¿Los mecanismos para informar y validar que un solicitante no fue aceptado como beneficiario, es adecuado?</p>
Producción de bienes y servicios	<p>7. ¿Existe claridad en la delimitación de las funciones de los diversos actores que participan en el proceso? ¿en qué grado los actores asumen funciones que le corresponden a otro actor?</p> <p>8. ¿Cómo se ejecutan las estrategias de concertación con otras instancias? ¿Existe una cartera de aliados que se actualice periódicamente?</p> <p>9. ¿Cuáles son los principales perfiles de los aliados que participan en Programa?</p> <p>10. ¿Existen mecanismos para verificar y validar la información de los beneficiarios antes de entregarles recursos económicos? ¿Cuáles son?</p> <p>11. ¿Cuáles son los medios o mecanismos a través de los cuáles se establecen acciones correctivas durante la ejecución de las acciones, cuando es necesario?</p> <p>12. ¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?</p>
Distribución de bienes y servicios	<p>4. ¿Los apoyos llegan completos y en tiempo al beneficiario? ¿La logística de distribución se actualiza?</p> <p>5. ¿Hay mecanismos para para ejecutar acciones correctivas para mejorar la entrega de apoyos? ¿En qué consisten?</p> <p>6. ¿Cómo se verifica y valida que los beneficiarios cumplieron con todos los requisitos? Si existe un proceso ¿es adecuado? De no haberlo, ¿qué beneficios traería a la operación del Programa?</p>
Entrega de apoyos	<p>1. ¿Cómo se verifica y valida que el apoyo económico es entregado a los beneficiarios? ¿Cómo se verifica y valida que los beneficiarios dispongan del 100% del recurso que les corresponde?</p>
Seguimiento beneficiarios y Monitoreo de apoyos	<p>5. ¿Cómo se opera el proceso de seguimiento? ¿Existe una persona encargada cargar en el sistema la información del seguimiento o son varias personas?</p> <p>6. ¿El tiempo fijado por la norma con que se realiza el proceso de seguimiento es pertinente?</p> <p>7. ¿Cuál es el mecanismo de verificación y validación de que la información recabada durante el seguimiento es válida?</p> <p>8. ¿Qué uso se le da a la información de seguimiento de los beneficiarios, se usa con fines de estrategia interna?</p>
Contraloría Social y Satisfacción de beneficiarios	<p>Satisfacción de beneficiarios</p> <p>5. ¿Hay mecanismos en el Imjuve para recibir y atender las quejas e inconformidades de los beneficiarios con respecto al programa? ¿son pertinentes los mecanismos?</p>

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

	<p>Contraloría Social</p> <p>6. ¿Cuál es la organización interna y los principios bajo los cuales se define la operación de contraloría social?</p> <p>7. ¿Quién o quiénes suelen ser los actores encargados participar como contraloría social?</p> <p>8. ¿En qué medida los comités de contraloría social son vigentes?</p>
<p>Evaluación y Monitoreo/Supervisión</p>	<p>Evaluación</p> <p>3. ¿Existen mecanismos internos en el Imjuve para evaluar la eficacia del programa?; ¿Se genera información a nivel estatal para realizar la evaluación del desempeño o los resultados del programa? ¿Son adecuados?</p> <p>4. ¿Cuáles son los mecanismos para generar la información con la que se evalúa el cumplimiento de objetivos del Imjuve?</p>

Guía de Entrevista a Beneficiarios de los Programas

Nombre(s):

Apellido(s):

Ciudad:

Teléfono de contacto:

Correo electrónico:

Programa:

Categoría:

Preguntas de Investigación

1. ¿Cómo te enteraste de los apoyos que ofrece el Imjuve?
2. ¿Qué tuviste que hacer para ser beneficiario? ¿Acudiste a una instancia estatal o recurriste a la web? ¿Cómo obtuviste la convocatoria para participar?
3. De acuerdo con el Imjuve, para poder ser beneficiario de una de las categorías de sus programas debiste registrarte en su página y obtener un Código Joven. ¿Qué tan fácil te pareció el proceso?
4. ¿Tuviste que hacer algún otro trámite para presentar tu solicitud o cumplir con los requisitos de la convocatoria? ¿En qué consistió el trámite? ¿Fue complicado? ¿Tuviste que presentarte ante alguna instancia?
5. Si tuviste que presentarte ante alguna instancia, ¿Cómo te trataron?
6. ¿Consideras que alguna parte del trámite que llevaste a cabo pudiera mejorar? ¿Qué sugerirías?
7. ¿En qué consistió tu participación para obtener el beneficio? ¿Para qué lo utilizaste? ¿Consideras que fue suficiente?
8. ¿Cuánto tiempo transcurrió desde que iniciaste el proceso hasta que recibiste el recurso?
9. ¿Tuviste que comprobar su uso? ¿Cómo?
10. ¿Has tenido contacto con el Imjuve después de haber recibido el apoyo? ¿De qué forma?

Carta de consentimiento

Temas de la entrevista

La entrevista, si usted decide participar, se centrará en su experiencia y opinión con respecto a la calidad de la atención y los procesos operativos en los que usted participa en el Programa E016.

Confidencialidad y Anonimato

La información que Usted nos brinde, será tratada de manera anónima. Para facilitar el procesamiento de la información, le agradeceríamos que nos indique si está de acuerdo en que la entrevista sea grabada. La información será resguardada por los consultores.

Duración de la entrevista

Su participación, si está de acuerdo, será ya sea en una entrevista individual o en una de grupo focal, cuya duración será de aproximadamente entre 1hr y 1hr con 30 minutos de duración.

Beneficios

La participación en la entrevista es voluntaria, usted puede decidir libremente participar o no en ella. Si decide hacerlo, su participación contribuirá a mejorar el diseño y operación del Programa E016 y la atención que este brinde a futuros beneficiarios del programa.

Aclaraciones

Si Usted tiene alguna duda, puede comunicarse por cobrar con Claudia Mir, responsable del estudio, al 55 21 63 55 66 de lunes a viernes de 9 h a 18h.

Consentimiento

“Estoy informado de las condiciones del estudio y estoy de acuerdo en participar.”

Anexo 12. Ficha técnica de la instancia evaluadora

Nombre de la instancia evaluadora: Cocoa Services, S.C.

Nombre del Coordinador de la Evaluación: Claudia Mir Cervantes

Nombres de los Principales Colaboradores: Marcia San Román, Iván Carreño, Pável Galeana, Azucena Hernández, Bruno Veraza Quijada, Andrés Mir Mussi

Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:
Dirección de Evaluación y Control

Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación: Roxana Hernández Guzmán

Forma de contratación de la instancia evaluadora: Invitación a cuando menos tres personas de carácter nacional, electrónica

Costo total de la evaluación: \$860,000 más IVA

Fuente de financiamiento: Partida presupuestal 33501, suficiencia presupuestal 294.

Anexo 13. Matriz de procesos de las categorías del PpE016

	Categoría	Área Responsable	Nivel	Objetivo	Población Objetivo	Características del Apoyo	Difusión	Solicitud de apoyos	Selección y Evaluación de Solicitantes	Producción entregables	Entrega-recepción de los recursos	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Contraloría social y satisfacción de beneficiarios
Transición escuela-trabajo	Transición escuela-trabajo	Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud	Beneficiarios directos	Facilitar la transición de la población juvenil de la escuela a un "primer" trabajo fomentando la construcción de sus trayectorias profesionales, a través del desempeño de actividades en cada una de las áreas administrativas y de servicios del IMJUVE, para desarrollar sus habilidades, competencias y capital humano; así como fomentar sus conocimientos y actitudes mediante experiencias profesionales y laborales.	Las y los jóvenes mexicanos entre 18 y 29 años registrados en Código Joven, que cursen o hayan cursado estudios de nivel superior y que vivan en la Ciudad de México o su zona metropolitana	Los beneficiarios tendrán derecho a recibir un apoyo económico mensual (calculado con base en un salario); ser evaluados en su desempeño y recibir retroalimentación que permita el desarrollo de habilidades y competencias; una estancia de participación; que podrá adaptarse para la liberación del Servicio Social o Prácticas Profesionales; participar en capacitaciones y procesos formativos que coadyuven a su formación.	Convocatoria permanente que puede depender de la demanda de las áreas que requieren de apoyo	Interesados deben registrarse en Código Joven en la página web del IMJUVE y posteriormente deberán presentar su solicitud y Currículum Vitae (CV)	En las áreas administrativas o de servicios del área de atención al público se convocará un Comité de la Categoría Transición Escuela-Trabajo integrado por dos o tres directores del IMJUVE	Una vez seleccionados los beneficiarios, la Dirección de Bienestar hace entrega de reporte de asistencia mensual a los beneficiarios para validación y firma del Director de Área; elabora y autoriza el libro de pago y lo entrega a las Direcciones para correspondencia ante la Dirección de Finanzas y se efectúa el pago del apoyo económico a las y los jóvenes beneficiarios.	El Comité de la Categoría Escuela-Trabajo supervisa permanentemente los procesos y desarrollo de la categoría Levantamiento CUIS	En el 2018 la contraloría social no aplicó en el E016	
Modalidad Desarrollo de capital humano en las y los jóvenes	Rumbo joven	Subdirección de Asuntos Internacionales	Beneficiarios directos	Contribuir a la formación y el desarrollo integral de las y los jóvenes a través de estrategias y acciones que apoyen su movilidad geográfica para la construcción de objetivos educativos, profesionales y recreativos y el desarrollo en sus comunidades de origen, en tres ámbitos: 1) Movilidad Educativa-Profesional; 2) Movilidad Participativa-Social; 3) Movilidad Recreativa-Turística. Para el ejercicio 2018 hay 2 subcategorías de apoyo	Las y los jóvenes mexicanos o extranjeros que habitan en México y que se encuentren registrados en la plataforma de Código Joven	1) Movilidad Educativa-Profesional, que consiste en el desplazamiento de las y los jóvenes con el fin de formarse y capacitar académica y profesionalmente. 2) Movilidad Participativa-Social, que consiste en el desplazamiento con fines de participación en espacios de diálogo nacional o global o actividades sociales, mediante estancias de voluntariado y participación en foros y conferencias. 3) Movilidad Recreativa-Turística, que consiste en un desplazamiento que realice un recorrido empírico, ampliando sus opciones recreativas, culturales y turísticas. Algunos tipos de apoyo pueden ser para estadías internacionales y/o nacionales; de manutención; para hospedaje; de cobertura para participar en la seguridad de movilidad; seguro de gastos médicos y acompañamiento.	Para cada uno de los ámbitos de intervención (nacional o internacional) se diseñará un mecanismo de elegibilidad para convocar a la población juvenil que desee participar en una iniciativa específica de movilidad.	El mecanismo indicará los procesos y etapas de selección; características del apoyo, requisitos a cumplir, así como los derechos y compromisos de los beneficiarios. En el caso de una alianza entre el IMJUVE y alguna institución nacional o internacional para llevar a cabo esta categoría, se encareña la firma de un convenio memorándum de entendimiento en el que se estipulará el mecanismo.	Los bienes/servicios a gestionar pueden ser: traslados internacionales (y/o nacionales); manutención; hospedaje; inscripciones para participar en la iniciativa de movilidad; seguro de gastos médicos y acompañamiento.	Una vez elegidos, los beneficiarios deberán completar el Cuestionario de Levantamiento CUIS o CUTBI según sea el caso.	En el 2018 la contraloría social no aplicó en el E016		
Apoyo a proyectos sociales de colectivos juveniles	Apoyo a proyectos sociales de colectivos juveniles	Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles	Beneficiarios directos	Tiene como objetivo estimular la creación de capital social, la conformación y participación de grupos juveniles, a través del ejercicio de derechos y el apoyo a las diversas acciones que emprendan a favor del desarrollo integral de las y los jóvenes mexicanos. Para el ejercicio 2018 hay 2 subcategorías de apoyo	Sujeto a restricción presupuestal acciones sociales, especialmente colectivas y grupales (en constitución legal con más de seis meses de antigüedad, de cualquier entidad federativa de la República Mexicana, pero cuyos integrantes se encuentren registrados en la plataforma de Código Joven, y presenten proyectos de intervención social a favor de la participación y el desarrollo integral de las y los jóvenes mexicanos de conformidad con los objetivos del PROJUVENTUD	Los apoyos económicos son hasta por \$50,000.00 (cinuenta mil pesos 00/100 MN) por proyecto y por colectivo que postulen por primera vez, y hasta \$80,000.00 (ochenta mil pesos 00/100 MN) por proyecto y por colectivo que hayan resultado beneficiados en ejercicios anteriores	convocatoria pública y anual que el IMJUVE publica y difunde a través de su página institucional y la plataforma www.projuventud.gob.mx; los Centros Poder Joven; las Instancias de Juventud de las Entidades Federativas, Municipios y Delegaciones; instituciones públicas diversas; instituciones académicas; organizaciones sociales, y en los medios que considere pertinentes la Dirección de Comunicación Social.	conformar un grupo de 5 o más jóvenes mexicanos. Contar con una constancia de inscripción al Padrón de Beneficiario "Código Joven". Copia del acta de asamblea del grupo con fecha anterior al registro del proyecto, en este documento se debe nombrar un representante mayor de edad y menor de 30 años, firmado de conformidad todos los integrantes del grupo (formado en www.projuventud.gob.mx). Copia simple de la identificación oficial del representante y de los integrantes. Comprobante de domicilio del representante. Haber cargado los resultados en la plataforma www.projuventud.gob.mx.	La Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles, en conjunto con la Dirección de Evaluación y Control, establecerá la metodología de evaluación de los proyectos, de acuerdo con los criterios señalados en la convocatoria. Un Comité Evaluador, conformado por representantes del sector público, académico y social, evaluará los proyectos y los beneficiarios con base en la calificación. Una vez realizada la evaluación y calificación de los proyectos, la asignación del apoyo está a cargo de un Comité de Selección. Con base en la "Guía para la Presentación de Proyectos", el Comité de Selección notificará a la Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles los proyectos seleccionados para obtener apoyo.	Gestión de recursos para traslado y hospedaje de los participantes de la capacitación en la CDMX, materiales del curso, así como de las cuentas bancarias para transferencia de los apoyos	El recurso se otorga en una sola transferencia, misma que se realiza a partir de la firma de un convenio de colaboración.	El IMJUVE supervisará la aplicación de los recursos a través de Reportes mensuales los primeros 10 días de cada mes. Visitas de campo de manera aleatoria. Reporte final comprobación	En el 2018 la contraloría social no aplicó en el E016
Impulso a la participación social	Premio nacional a la juventud	Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles	Beneficiarios directos	reconocer a jóvenes mexicanos cuya conducta o dedicación al trabajo o al estudio, sea causa de entusiasmo y admiración entre sus contemporáneos y pueda considerarse ejemplo estimulante para crear y desarrollar motivos de superación personal o de progreso de la comunidad	Las y los jóvenes mexicanos entre 12 y 29 años de edad registrados en la plataforma de Código Joven, y cuya conducta o dedicación al trabajo o al estudio, sea causa de entusiasmo y admiración entre sus contemporáneos registrados en la plataforma de Código Joven y presenten en concordancia con la Ley de Premios, Estímulos y Reconcompensas Civiles vigente	Los ganadores reciben una medalla de oro, \$150,000 en Contratos de Comisión Mercantil y Diputados de Trabajo en Custodios y Administración; y un diploma firmado por el Presidente de la República.	Convocatoria a las instancias de juventud para la realización de la etapa local	Los requisitos de elegibilidad son, ser mexicano, ser propuesto ante el Consejo de Premiación, haber destacado en alguna de las distinciones señaladas en la Ley de Premios, Estímulos y Reconcompensas Civiles; y no haber recibido con anterioridad el premio. Un jurado selecciona al ganador.	se realizará, ser propuesto ante el Consejo de Premiación, haber destacado de las dos cámaras del Congreso de la Unión los cuales conforman un jurado de selección. A partir de la instalación del jurado, sus miembros inician las deliberaciones	El premio es tramitado por el Consejo de Premiación, conformado por la SEDESOL, SEGOB, STPS, SEP, el Director del IMJUVE y representantes de las dos cámaras del Congreso de la Unión los cuales conforman un jurado de selección. A partir de la instalación del jurado, sus miembros inician las deliberaciones	El IMJUVE supervisará la aplicación de los recursos a través de Reportes mensuales los primeros 10 días de cada mes. Visitas de campo de manera aleatoria. Reporte final comprobación	En el 2018 la contraloría social no aplicó en el E016	
El Concurso Juvenil debate político	El Concurso Juvenil debate político	Dirección de Enlace con Organizaciones Juveniles	Beneficiarios directos	fomentar espacios propósitos de participación, conciencia y consulta, a fin de propiciar escenarios democráticos más incluyentes y benéficos para el desarrollo de las y los jóvenes	Jóvenes residentes en la República Mexicana, registrados en Código Joven interesados en el debate de propuestas para dar solución a problemáticas públicas, académicas y sociales, categorizadas por edad	Los premios serán pagados en Contratos de Comisión Mercantil y Diputados de Trabajo en Custodios y Administración (CODES). De igual manera, todas y todos los concursantes recibirán reconocimiento de participación.	Convocatoria en Web	A pesar de que esta categoría tiene una etapa estatal, los interesados en participar en ella deben registrarse en la plataforma del IMJUVE, por lo que a las instancias estatales se les da acceso a la plataforma con el objeto de que puedan revisar la información de los candidatos a participar en su estado, sin que ello implique una obligación. El IMJUVE informa a las Instancias y al Comité Estatal de los jóvenes que obtuvieron un registro exitoso para participar en la etapa	la población juvenil interesada y que cumple con los requisitos de elegibilidad para participar en la etapa local del Concurso. A nivel nacional sólo podrán participar aquellos ganadores del primer lugar de cada categoría que participen en el mecanismo de delegaciones participativas por cada entidad federativa.	Organización por parte de las instancias estatales de las etapas locales y participación con la etapa nacional	Al final del certamen se hace una ceremonia de premiación para entregar los apoyos	En el 2018 la contraloría social no aplicó en el E016	
Divulgación y promoción de la salud en las y los jóvenes	De jóvenes a jóvenes	Beneficiarios directos	Beneficiarios directos	promover la difusión y transmisión entre pares de información prioritaria sobre temáticas relacionadas a estilos de vida saludables (salud, bienestar, género, seguridad, cultura, entre otras temáticas), para el desarrollo integral de las y los jóvenes, desde un enfoque de derechos, mediante expresiones artísticas, por ejemplo, música, teatro, fotografía, video, herramientas multimedia, cine.	población juvenil con registro en Código Joven con creaciones artísticas de autoría propia, como fotomontaje, fotografías, video, coreografía, obras de teatro y canciones, etc., que forme en el desarrollo de sus comunidades a través de la inclusión de la perspectiva de juventud, género y derechos humanos, y que ayude a reducir las causas, factores y los niveles de pobreza, con categorías determinadas por rangos de edad.	El comité de selección otorga un premio económico a la propuesta seleccionada por categoría-apoyo, garantizando la entrega de una bolsa de \$300,000.00 pesos. La entrega de apoyos se hace durante una ceremonia organizada por el IMJUVE en la Ciudad de México, por lo que, para recibir los premios, los ganadores deben cubrir sus costos de traslado y firmar una carta compromiso.	En el caso de una alianza entre el IMJUVE y alguna institución nacional o internacional para llevar a cabo esta categoría se encareña un convenio memorándum de entendimiento en el que se estipulará el mecanismo de convocatoria.	Comité de Selección, quien establecerá los criterios, con base en los requisitos y requisitos de elegibilidad en la convocatoria.	Aquellos candidatos que cumplan con los requisitos y documentación de elegibilidad son seleccionados a partir de un proceso de declaración y para obtener acceso a los apoyos y estímulos establecidos en la convocatoria a la que se inscribieron, mediante la cual aceptan las condiciones y compromisos que deberán cumplir.	La supervisión se realizará de acuerdo con el establecido por las instancias convocantes para cada iniciativa. Podrá consistir, por ejemplo, en el acompañamiento, reportes de participación y atención de los participantes, así como su eventual incorporación a la presente categoría	En el 2018 la contraloría social no aplicó en el E016		
Jóvenes por la inclusión	Jóvenes por la inclusión	Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes	Beneficiarios directos	facilitar la participación de las y los jóvenes en las actividades programadas dentro de las categorías Látex por la inclusión y De joven a joven, y/o reconocer iniciativas innovadoras en el marco de las acciones promovidas por el IMJUVE en el programa de inclusión social, en materia de prevención social de la violencia, delincuencia y transición social. La operación está a cargo de la Dirección de Salud, Equidad y Servicios a Jóvenes. Para el ejercicio 2018 hay 2 subcategorías de apoyo	aqueellos que resulten beneficiados de alguna de las iniciativas programadas dentro de las categorías Látex por la inclusión y De joven a joven, así como de alguna iniciativa promovida por las Instituciones de la Administración Pública Federal para reconocer iniciativas innovadoras en materia de inclusión social, en materia de prevención social de la violencia, la delincuencia e inclusión social.	Las características de los apoyos, el monto y sus componentes, se definirán de acuerdo con los criterios de las iniciativas de Código Joven, así como de las instituciones aliadas	Convocatoria en web	haber cumplido satisfactoriamente con los criterios de elegibilidad definidos para cada una de las iniciativas establecidas en las categorías de Jóvenes a Jóvenes y Látex por la inclusión, así como las iniciativas promovidas por la Administración Pública Federal, con las que se haya aliado el IMJUVE, y proporcionar sus estatus de beneficiarios de las mismas.	Se conformará un Comité de Selección quien verificará el estatus de las y los jóvenes como beneficiarios de las Categorías antes mencionadas para la inclusión, en el caso de que estén inscritos en el padrón de Código Joven, así como el total de apoyos, así como el monto de los mismos para la participación.	Estos se entregan durante una ceremonia de premiación. Con la finalidad de que las y los ganadores asistan a la ceremonia de premiación, se brinda apoyo para su traslado a la Ciudad de México, con base en los lineamientos de la categoría Jóvenes por la inclusión, con un monto de hasta \$5,000.00 (cinco mil quinientos pesos 00/100 M.N.) por participante.	La supervisión se realizará de acuerdo con el establecido por las instancias convocantes para cada iniciativa y podrá consistir, por ejemplo, en el acompañamiento, reportes de participación e incorporación a la presente categoría	En el 2018 la contraloría social no aplicó en el E016	

Anexo 14. Estudios de caso

Como parte del trabajo de campo se hizo la visita a tres estados de la República donde opera el programa, los cuales fueron seleccionados tomando en cuenta variables y elementos que permitieran aplicar criterios de selección que: i) garantizaran la variabilidad que pudieran tener los procesos del Programa bajo diferentes condiciones y contextos; y ii) justificaran y dieran solidez a la muestra seleccionada. A continuación, se presenta la información obtenida de las entrevistas con instancias y beneficiarios.

Jalisco

En el estado de Jalisco, la instancia estatal es el Instituto Jalisciense de la Juventud (IJJ). La única categoría del Programa E016 en la que hay participación directa del IJJ es el Concurso Juvenil de Debate Político. La operación de la etapa estatal se realiza con recursos propios del IJJ y con aportación del INE (que apoya con comida y medallas); por su parte, el Imjuve apoya con comidas, traslados y hospedaje para los concursantes de la etapa estatal.

En las entrevistas con el personal de la instancia, se manifestó cierta inconformidad en relación con las restricciones del Imjuve en cuanto a reglas y métodos para desarrollar el concurso en su etapa estatal; se comentó que Imjuve debería dar más autonomía a las instancias estatales de juventud, pues la organización depende casi por completo de éstas. En la opinión del personal del IJJ, son las instancias estatales las que conocen a detalle las características y situaciones que localmente pueden presentarse, y por ello tendrían una mejor capacidad de respuesta, si tuvieran mayor margen de maniobra.

Al respecto, se mencionó en entrevistas con funcionarios del IJJ que la relación con la Dirección de Bienestar y Estímulos a la Juventud del Imjuve no es del todo fluida, pues han percibido cierta dificultad para que se acepten propuestas, observan poca flexibilidad para adaptar las reglas y sin margen para cambios: mencionan, por ejemplo, que en 2017 el concursante estatal quedó fuera porque no entregó un comprobante de domicilio porque no logró gestionarlo en su localidad. En el ejercicio 2018, se mencionó que no se pudo realizar la etapa estatal del concurso debido a la agenda institucional, ya que

cuando se notificó el conflicto de fechas, el Imjuve respondió negativamente a la solicitud de un cambio, argumentando motivos de su agenda institucional, por lo que finalmente el candidato del estado de Jalisco no participó. En este sentido, un área de oportunidad mencionada es que las instancias estatales tengan posibilidades de sugerir modificaciones que consideren pertinentes a las convocatorias y mejorarlas en la medida de lo posible.

Para la implementación de la etapa estatal, el proceso de la planeación consiste en realizar modificaciones a la convocaría nacional para adaptarla a la etapa local; posteriormente se realiza el proceso de difusión a través de redes sociales y, debido a las dificultades que este método presenta para llegar a cierto público que no tiene acceso a internet, también pegan de carteles en escuelas y en espacios públicos que se elaboran en el propio instituto estatal. Una observación relevante con relación al proceso de difusión es que al personal del IJJ no le parece adecuado promocionar preponderantemente la imagen institucional del Imjuve ya que consideran que al hacerlo no se reconoce el esfuerzo de las instancias estatales. En cuanto al proceso de solicitud de apoyos, mencionaron que, desde que el Imjuve no permite a la instancia estatal hacer el registro de los participantes directamente y ha cambiado las reglas para que el registro sea sólo a través de su plataforma; esto ha contribuido a disminuir la participación de las y los jóvenes. Consideran que este proceso de registro en la plataforma suele ser complicado debido a las constantes fallas técnicas y la dificultad de los jóvenes para subir su documentación: “la dificultad en el cumplimiento de los trámites llega a desmotivar a los participantes”, comentan.

En entrevista, un beneficiario de la categoría de Premio Nacional de la Juventud del E-016 comentó que se enteró de la convocatoria por medio de una amiga, que lo motivó a realizar su inscripción en la plataforma. Tramitar su Código Joven fue, en su opinión, un procedimiento sencillo, aunque el personal del Imjuve le ayudó con el trámite vía telefónica, debido a que no pudo hacerlo por su cuenta no tener fácil acceso a los medios digitales. En cuanto a otros requisitos, recordó haber subido documentos a la plataforma tales como fotografías, un video y una carta de consentimiento firmada por sus padres.

En cuanto al proceso de selección, mencionó que consta de varios filtros: primero, el Imjuve revisa que los participantes cuenten con toda la documentación y requisitos solicitados; después los beneficiarios son elegidos por un Comité de Selección y, finalmente se sometieron a una votación a través de redes sociales. Posteriormente, se le notificó, aunque con retraso, que había ganado. Para la entrega de apoyos, fue trasladado a la Ciudad de México para asistir a la ceremonia de premiación en donde se le entregó una medalla, un reconocimiento firmado por el presidente y un cheque por la cantidad de 150,000 pesos. En este año en particular, los ganadores no recibieron el premio de manos del presidente de la república por cuestiones de su agenda. El proceso completo duró alrededor de ocho meses a partir de la inscripción.

Baja California

La instancia estatal encargada de implementar las categorías del Imjuve es el Instituto de la Juventud de Baja California. Durante el trabajo de campo se realizaron entrevistas con beneficiarios de las categorías de este programa, y los hallazgos derivados de estas entrevistas son los siguientes:

La categoría Rumbo Joven fue difundida a través de instituciones educativas. Para solicitar los apoyos fue necesaria la realización de un video donde se explican los motivos de la aplicación, así como un ensayo que se expondría en el encuentro. Un requisito de esta categoría es la elaboración de cartas responsivas en caso de ser menores de edad, el tener pasaporte y disponibilidad de tiempo, así como un nivel mínimo de estudios. El registro se realiza vía web y los beneficiarios entrevistados consideraron que el trámite del Código Joven es sencillo. Una vez que se les notificó que fueron seleccionados, el apoyo consistió en el vuelo a la Ciudad de México, hospedaje y alimentación, así como el vuelo a Santiago de Chile. Ahí recibieron pláticas formativas sobre emprendimiento y generación de empleabilidad. A la vuelta del viaje se les pidió realizar un reporte de los aprendizajes con evidencia fotográfica. Posteriormente, los beneficiarios recibieron encuestas de seguimiento.

En la categoría Premio Nacional de la Juventud, los medios por los que se reportó haber sido difundida la convocatoria fueron Facebook y vía web. En esta categoría, la solicitud de apoyo puede hacerla directamente el beneficiario o beneficiaria o una institución que busque postular al participante. En entrevistas no se mencionaron problemas al momento de solicitar el apoyo y generar el Código Joven, también se considera que el trámite de solicitud fue sencillo y solo se tuvo que enviar una semblanza y un curriculum además de evidencias para constatar su trayectoria. Una buena práctica reportada por parte de los beneficiarios fue que todo el trámite de solicitud se realiza vía web, por lo que no es necesario erogar dinero en envíos de documentación. Una vez que se elige al ganador del premio, se le notifica, pero se le pide que no haga público el nombramiento hasta que se oficialice por medio de la publicación del DOF. Esta experiencia, a decir de los beneficiarios, es importante para vincularse con instituciones nacionales e internacionales y participar en otro tipo de eventos y convocatorias.

Oaxaca

En el Estado de Oaxaca las categorías del Imjuve son implementadas por el Instituto de la Juventud del Estado de Oaxaca (INJEO) que es la instancia estatal y se localiza en la ciudad de Oaxaca de Juárez, en el centro del Estado. Es importante mencionar que el equipo operativo de esta entidad llegó apenas en abril de este año, ya que la administración previa fue reemplazada. Por esta razón, la administración del INJEO está en el proceso de tomar experiencia y aprender algunos de los procesos que se ejecutan para las distintas categorías del Imjuve.

En cuanto a los procesos que se desarrollan en esta entidad para estas categorías, cabe mencionar que no se ven involucrados en la Planeación, misma que sucede en las oficinas del Imjuve en la Ciudad de México. Sin embargo, se mencionó que un área de oportunidad sería contar una figura de coordinación del INJEO para las categorías que ejecuta del Imjuve.

Asimismo, se identificó un cuello de botella para la planeación a nivel estatal, que consiste en la constante rotación de algunas autoridades municipales (Oaxaca es el

estado con más municipios del país, que suman 570), lo que dificulta la planeación, la comunicación en general y la operación con dichos municipios.

Para el proceso de Difusión, las labores de la entidad estatal consisten básicamente en la difusión de los materiales publicitarios que son enviados por la Dirección de Comunicación Social y la Coordinación Sectorial y Regional del Imjuve. Estos materiales suelen ser *banners* para los espacios virtuales del INJEO y para sus redes sociales (Facebook). En este proceso se identificó un cuello de botella importante que afecta la difusión: la dependencia exclusiva de los medios digitales para dar a conocer las acciones del Imjuve en un estado con muy baja conectividad digital y acceso a internet. En años anteriores Imjuve les facilitaba material impreso como carteles, pero en este año fiscal, todas las dependencias federales han reducido sus costos de difusión por medios físicos. Esta situación afecta de forma muy importante a amplias regiones de Oaxaca, aumentando la dificultad para que las personas en las comunidades menos conectadas, generalmente indígenas, se enteren de los apoyos y convocatorias (entre estas regiones menos atendidas, de acuerdo con el personal del INJEO destaca la Región de la Cañada).

En la categoría de Concurso Juvenil de Debate Político, los miembros que conforman el comité de selección apoyan dando difusión en sus propias instituciones. Un cuello de botella en este proceso es que la difusión se queda con frecuencia en el entorno de comunicación más consolidado del Imjuve en el estado y del propio INJEO: sus beneficiarios previos. Al haber sido previamente beneficiados por alguna categoría, estos jóvenes suelen contar con la experiencia y apoyo necesarios para lograr solicitudes más exitosas que otros que no han tenido acercamiento o apoyo previo del Imjuve o de la instancia estatal (por ejemplo, conocen al personal; reciben información pública vía correo electrónico; o simplemente tienen mayor persistencia en su proceso de aplicación).

Los procesos de solicitud de apoyos generalmente son realizados en las plataformas del Imjuve directamente por los solicitantes. En algunos casos, cuando los jóvenes no tienen acceso a Internet y no hay tanta lejanía con la instancia estatal o municipal, acuden a

sus instalaciones para utilizar el Internet y ser apoyados en el llenado de sus solicitudes, o en la generación de su Código Joven.

La generación de este código puede llegar a ser un proceso lento, debido a los mismos problemas de conectividad mencionados. Para dar una idea de la brecha de conectividad digital entre las comunidades rurales y las localidades urbanas la siguiente comparación puede resultar ilustrativa: en la ciudad de Huatulco, de acuerdo con personal de una instancia municipal visitada, la generación de un sólo código joven toma alrededor de un minuto, mientras que en una comunidad de la mixteca con muy limitado acceso a internet (hay muchas que ni siquiera tienen acceso) el mismo trámite toma alrededor de una hora, de acuerdo con una beneficiaria entrevistada que dio de alta a algunos jóvenes de su comunidad para solicitar un apoyo.

Para llegar a algunas de las comunidades más lejanas y acercar los beneficios de las políticas sociales a los jóvenes de estas localidades se han implementado visitas en conjunto con la SEDESOH y otras secretarías estatales. En localidades donde se entregan beneficios y existe nulo acceso a internet, el INJEO captura en papel los datos para los códigos jóvenes y posteriormente son dados de alta en la instancia estatal.

Para el proceso de Selección de Beneficiarios, las entidades estatales sólo participan en aquellas categorías que tienen una etapa estatal, como Concurso Juvenil de Debate Político. En este caso, la instancia estatal gestiona la formación del jurado que escoge a los ganadores del concurso en la etapa estatal, mediante una serie de lineamientos que Imjuve les hace llegar por medio de un manual. Este jurado se compone de 12 miembros, tres por cada una de las cuatro categorías del concurso. En este estado se menciona la realización de la “escuela de debate”, que es una capacitación que se da a los concursantes para que mejoren sus herramientas discursivas para el concurso, y que para el ejercicio 2018 fue impartida por una joven que previamente ganó la etapa nacional.

En el proceso de Producción de bienes y servicios, la instancia estatal participa de manera importante, sobre todo en la categoría de Concurso Juvenil de Debate Político

en su etapa estatal, donde produce el evento por medio de un Comité. En la edición pasada del concurso, en su etapa nacional, el INJEO colaboró de manera importante en la logística, pues Oaxaca fue la sede del evento.

En este aspecto, una buena práctica identificada es la constante comunicación del INEJO con los miembros del Comité para la realización del certamen. Un área de oportunidad en este proceso es la falta de un manual de procedimientos más detallado para la operación del Concurso ya que, aunque el Departamento de Arte, Cultura y Expresión Juvenil del INJEO recibió uno por parte del Imjuve, la persona encargada tuvo que recurrir constantemente al personal de este último para poder resolver muchas dudas y lograr operar la etapa estatal.

Para el proceso de Entrega de Apoyos, la instancia estatal sólo participa en la entrega de recursos a los terceros beneficiarios; y en el caso particular del Concurso Juvenil de Debate Político, el INJEO aporta material, libros, grabados (obra artística) y apoyo económico para los tres primeros lugares de la etapa estatal. Para la etapa nacional, esta instancia estatal suele apoyar a los concursantes con los traslados a la sede nacional del concurso. Un área de oportunidad en este proceso se identificó en las entrevistas a beneficiarios quienes perciben en ocasiones como bajo el presupuesto de sus apoyos.

Las instancias estatales colaboran con Imjuve en el proceso de Seguimiento a Beneficiarios y Monitoreo de Apoyos entregando sus informes y expedientes de comprobación de gastos y a su vez, dan seguimiento a sus terceros beneficiarios. Los informes son trimestrales y se realiza uno anual. En el caso de Proyectos Sociales a Colectivos Juveniles, los beneficiarios deben entregar un reporte mensual. Para el proceso de Contraloría Social y Satisfacción de Usuarios no se identificó que se realicen acciones de parte de la instancia estatal.

10 Bibliografía

CONEVAL. Comunicado de Prensa 09/ 12 de agosto. “Fortalecer el sistema educativo y fomentar la inserción laboral de los jóvenes en el sector formal ayudaría a cerrar las brechas de pobreza”. Agosto 2018.

CONEVAL. “Evaluación de la coordinación interinstitucional y de la participación comunitaria en el marco de la Cruzada Nacional contra el Hambre”. 2016.

Imjuve. Programa Anual de Trabajo 2018

INEGI. Presentación de la Encuesta Intercensal 2015.

SEDESOL. Programa Nacional de Juventud

SEDESOL. Manual de Organización General.

Imjuve. Manual de Organización y Procedimientos.

Imjuve. Políticas de Operación del Programa E016 “Articulación de políticas públicas integrales de Juventud” 2018

Imjuve. Informes de Autoevaluación sobre el Desempeño General de la Entidad para la Junta Directiva 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018.

SEDESOL. Diagnóstico del Programa E016, 2016.

Imjuve. Lineamientos para el adecuado manejo e integración del Padrón Único de Beneficiarios (PUB) de los Programas Presupuestarios E016 y U008.

Imjuve. Lineamientos de comprobación de recursos 2017.

Imjuve. Convocatorias a las Instancias de la Juventud para participar en la asignación de recursos a diferentes categorías de apoyo 2017.

Evaluación de procesos para el Programa Presupuestario E016 “*Articulación de Políticas Públicas Integrales de Juventud*” a cargo del Instituto Mexicano de la Juventud.

Imjuve. Convocatorias a las Instancias de la Juventud para participar en la asignación de recursos a diferentes categorías de apoyo 2018.

Imjuve. Bases de Datos del PpE016 (Padrón de Beneficiarios por entidad federativa y por categoría de apoyo).

Imjuve. Lista de Dependencias Estatales de Juventud

Imjuve. Anexo: Elementos Mínimos para una Metodología de Seguimiento Físico y Operativo de los Programas Sociales operados por los Órganos Desconcentrados y Entidades del Sector Coordinado por la Secretaría de Desarrollo Social.