QUINTANA ROO

GOBIERNO DEL ESTADO 2022|2027

QUINTANA ROO UNIDOS PARA TRANSFORMAR

IQJ
INSTITUTO QUINTANARROENSE DE LA JUVENTUD



evaluare
expertos en políticas públicas

Informe final de Evaluación de Procesos del Programa Presupuestario del Ejercicio Fiscal 2025, S030 - Jóvenes Construyendo Esperanza del Instituto Quintanarroense de la Juventud

Programa Anual de Evaluación 2026

GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO

INSTITUTO QUINTANARROENSE DE LA JUVENTUD

Directorio:

Lic. Alma Delfina Alvarado Moo

Directora General del Instituto Quintanarroense de la Juventud

Martha Parroquín Pérez

Secretaria de Finanzas y Planeación

Taryn Romina Espinosa Hernández

Directora de Evaluación de Desempeño

INFORME FINAL

Evaluación de Procesos del Programa presupuestario del Ejercicio Fiscal 2025, S030 - Jóvenes Construyendo Esperanza del Instituto Quintanarroense de la Juventud

Elaboró:

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

Gabriel Roberto Fuentes Castillo

Coordinador de la Evaluación

Susana Serrano Espinosa

Cristian Iván Toriz Ampudia

Equipo Evaluador

Chetumal, Quintana Roo – Julio 2026

Índice

Resumen Ejecutivo **4**

Introducción **8**

Objetivos **10**

Objetivo general *10*

Objetivos específicos *10*

Alcance **12**

Metodología **13**

Evaluación de procesos **21**

I. Ficha identificativa del Programa presupuestario *21*

II. Descripción del Programa presupuestario *22*

III. Análisis del diseño del Programa presupuestario *25*

IV. Identificación y análisis de procesos *75*

V. Matriz de análisis de género *103*

VI. Hallazgos y resultados *112*

VII. Análisis FODA *123*

VIII. Conclusiones *128*

Ficha técnica **130**

Referencias **131**

Anexos **132**

Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos *132*

Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa *138*

Anexo 3. Lista de Verificación de Consolidación Operativa *141*

Anexo 4. Matriz de análisis de género *145*

Anexo 5. Cédula de valoración de transversalización de la perspectiva de género *152*

Anexo 6. Guion de entrevista *154*

Resumen Ejecutivo

Este resumen ejecutivo corresponde a la evaluación de procesos del Programa presupuestario (Pp) **S030 - Jóvenes Construyendo Esperanza** del Instituto Quintanarroense de la Juventud.

El objetivo de la evaluación es valorar la suficiencia, oportunidad, eficacia y pertinencia de la gestión de la intervención para orientar la toma de decisiones. Referente a los procesos, el alcance metodológico comprende las ocho fases de su ciclo operativo conforme al Modelo General de Procesos (MGP): planeación, difusión, solicitud, selección de personas beneficiarias, producción, distribución, entrega, seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos. La estrategia metodológica combinó el análisis documental de gabinete (documentación de planeación, reglas de operación y estadísticas oficiales) con el desarrollo de trabajo de campo fundamentado en entrevistas semiestructuradas aplicadas a los actores técnico-operativos del programa.

Esta política está orientada a fortalecer el desarrollo integral de las personas jóvenes en el estado de Quintana Roo, mediante el otorgamiento de apoyos económicos y en especie, así como la promoción de su participación en actividades comunitarias, sociales y formativas.

El programa contó para el ejercicio fiscal 2025 con un presupuesto aprobado de $2,662,500.00 pesos, lo que permitió la ejecución de las acciones previstas en materia de apoyos sociales y capacitación juvenil, contribuyendo a que las personas jóvenes de entre 18 y 29 años de edad incrementen sus oportunidades de empleo, capacitación y acceso a espacios de desarrollo,

facilitando su inserción en el mercado laboral y su participación activa en la sociedad.

En relación a la población que atiende, el programa identifica como población potencial a aproximadamente 177,200 personas jóvenes de 18 a 29 años con carencias sociales en el estado. De esta población, y derivado de la disponibilidad presupuestal, se definió una población objetivo, integrada por 28 personas jóvenes, quienes participan directamente en el programa desempeñándose como coordinadores, facilitadores y promotores comunitarios.

Tiene una cobertura estatal y otorga los apoyos en dos modalidades; por una parte, se brindan apoyos económicos mediante transferencias quincenales diferenciadas según el rol del beneficiario: hasta $5,000 pesos quincenales para coordinadores, hasta $4,500 pesos para facilitadores y hasta $4,000 pesos para el promotor comunitario, además de un apoyo adicional de fin de año de hasta $5,000 pesos.

Respecto al análisis de identificación del problema y la integración de la MIR muestra que, aunque el programa cuenta con elementos técnicos adecuados (como un diagnóstico con identificación de causas y efectos y una estructura operativa definida), estos no se traducen plenamente en resultados, debido a limitaciones en su diseño, particularmente en la Matriz.

Por lo que, es fundamental reformular la MIR para asegurar una adecuada alineación con el problema público, fortalecer la lógica vertical y horizontal, y desagregar sus componentes para atender de forma integral las causas identificadas.

En relación al apartado de análisis de procesos, destaca que bien es un programa que en su concepción busca beneficiar a jóvenes a través de recursos económicos periódicos y el acceso a capacitación que dote de herramientas técnicas, también es cierto, que se pueden incorporar más personas y servicios que se les pueden otorgar como tarjetas de descuentos, servicios exclusivos, convenios educativos y de vinculación.

El Proceso con mayor consistencia y consolidación es la Planeación, la cual se fundamenta en el marco normativo estatal que aplica para todos las dependencias y entidades.

La Difusión, se limita a la presentación de propuesta del material o contenido del programa, para pasar a validación por la Dirección General y una vez aprobado, se difunde en la página de internet del Instituto, redes sociales y los canales de comunicación institucionales.

En relación a la Solicitud, se realiza una vez emitidas las Reglas de Operación y la difusión, por lo que al llegar las solicitudes se registran en la plataforma CNARTyS, asignando folios a los registros válidos.

La Selección de personas beneficiarias se realiza una vez que están validados los expedientes y que cumplen con todos los requisitos, através de una Comité de Evaluación y Selección, el cual se encarga de evaluar y de dictaminar los resultados de las personas que serán beneficiarias.

Con respecto a los procesos de Producción de apoyos, Distribución de apoyos y Entrega de apoyos, se llevan a través de actividades administrativas que derivan en la dispersión de recursos de acuerdo con las Reglas de

Operación, así como a la programación de capacitaciones híbridas para las y los jóvenes.

Relativo al Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, es un proceso vulnerable actualmente, ya que, aunque las Reglas de Operación enmarca la Evaluación y la Contraloría Social como mecanismos que mejoran y refuerzan el programa, en la realidad no sucede.

Por ello, resulta sustantivo fortalecer el programa en los procesos consolidados, dando certeza en la operación, generando articulación entre la normatividad interna y la operativa para mitigar riesgos y reducir la dispersión de la intervención pública.

Finalmente, el enfoque de género no está incorporado en el programa, salvo la base de datos de beneficiarios que sí permite conocer a las personas beneficiarias por sexo, pero no de forma accesible.

Introducción

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

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

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

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

funcionalidad de la estructura organizacional.

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

Objetivos

Objetivo general

Contribuir a la mejora del funcionamiento, gestión y organización del Pp S030 - Jóvenes Construyendo Esperanza, mediante la realización de un análisis y valoración de los procesos, subprocesos y macroprocesos, así como de su operación, a fin de generar información que permita orientar su gestión a la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente.

Objetivos específicos

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

y brechas en la participación entre mujeres y hombres en las distintas etapas de su implementación.

Alcance

La evaluación de procesos tendrá como alcance el análisis integral de los procesos, subprocesos y, en su caso, macroprocesos que conforman la gestión operativa del Pp S030, con el propósito de valorar su funcionamiento, articulación y desempeño en relación con el logro de sus objetivos.

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

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

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

Metodología

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

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

Análisis de gabinete

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

limitativa:

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

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

La información documental fue revisada con criterios de relevancia, consistencia, suficiencia, congruencia y trazabilidad, con el fin de identificar la relación entre la problemática pública atendida, los objetivos programáticos, los mecanismos de intervención y los procesos operativos implementados. Como parte de este análisis, se examinó la alineación de la intervención con el

Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027, los instrumentos sectoriales de planeación, la Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Indicadores para Resultados, a fin de valorar la consistencia del diseño programático y de los mecanismos institucionales de seguimiento y evaluación.

En continuidad con las actividades del análisis de gabinete, el análisis de procesos contempló la identificación y revisión detallada de los procesos sustantivos y los mecanismos operativos asociados al funcionamiento integral del Pp **S030**. Para ello, el estudio examinó minuciosamente a los actores involucrados, los flujos operativos, los instrumentos de gestión y los mecanismos de supervisión y coordinación institucional establecidos. Asimismo, se pone especial énfasis en la generación de evidencia documental a lo largo de las distintas etapas, lo que permitió detectar con precisión posibles cuellos de botella o áreas susceptibles de mejora en la rutina administrativa de la intervención.

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

Trabajo de campo

De manera complementaria al análisis documental, se contempló la realización de trabajo de campo mediante entrevistas semiestructuradas

dirigidas a actores clave involucrados en la operación del Programa, incluyendo personal directivo, operativo y áreas relacionadas con la operación del Programa. Específicamente, se contó con la participación de las y los titulares (o sus representantes) de las siguientes áreas institucionales:

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

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

Las entrevistas tienen como finalidad fortalecer el análisis documental, recopilar evidencia cualitativa sobre el funcionamiento real de los procesos institucionales, identificar los mecanismos de coordinación operativa, detectar posibles problemáticas o limitaciones en la implementación, y contrastar la

operación documentada con las prácticas institucionales observadas durante la ejecución del Programa.

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

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

En este sentido, la validez y profundidad del análisis de campo dependen directamente de la selección estratégica de los actores prioritarios que participan en el ciclo del Pp. Este proceso de muestreo intencional debe asegurar la inclusión de perfiles clave en distintos niveles de la estructura institucional: desde el personal directivo y de planeación, responsable de la

toma de decisiones y el diseño normativo en la Unidad Administrativa responsable, hasta el personal técnico y operativo. Contar con esta pluralidad de voces garantiza una visión multifocal de la gestión, permitiendo triangular la información normativa con la realidad operativa para emitir recomendaciones de mejora que sean técnicamente viables y financieramente viables.

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

Perspectiva de género

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

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

- Planeación / sexo
- Difusión / sexo, territorio

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

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

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

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

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

I. Ficha identificativa del Programa presupuestario

Cuadro 1. Datos de identificación del Programa presupuestario S030.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Clave y nombre del programa presupuestario	S030 Jóvenes construyendo esperanza
Clasificación programática	S – Subsidios sujetos de reglas de operación
Dependencia responsable	Instituto Quintanarroense de la Juventud
Unidad responsable	Despacho de la Dirección General del Instituto Quintanarroense de la Juventud.
Año de creación	2023.
Población objetivo	28 personas jóvenes, de las cuáles serán 6 coordinadoras, 21 facilitadoras y 1 promotora comunitaria.
Población atendida (desglosado por sexo y grupos etarios)	La información no se desagrega por grupos etarios debido a que no se dispone de registros con ese nivel de detalle.
Cobertura territorial	Estatal

Fuente: Gobierno del Estado de Quintana Roo. (2025, 24 de enero). Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa “Jóvenes Construyendo Esperanza” para el ejercicio fiscal 2025.

II. Descripción del Programa presupuestario

El Programa Presupuestario S030 "Jóvenes Construyendo Esperanza" es una intervención social implementada por el Instituto Quintanarroense de la Juventud (IQJ), orientada a fortalecer el desarrollo integral de las personas jóvenes en el estado de Quintana Roo, mediante el otorgamiento de apoyos económicos y en especie, así como la promoción de su participación en actividades comunitarias, sociales y formativas.

Este programa se encuentra alineado al Eje 1 "Bienestar social y calidad de vida" del Plan Estatal de Desarrollo 2023–2027, particularmente al tema 1.4 Bienestar Familiar, cuya finalidad es mejorar las condiciones de vida de la población, promoviendo la integración y desarrollo de niñas, niños, adolescentes y jóvenes[1].

Asimismo, se vincula con la línea de acción 1.4.2.3, que busca establecer acuerdos que faciliten la inserción de las juventudes al campo laboral, así como con la línea de acción 1.4.2.4, enfocada en impulsar su participación en ámbitos sociales, culturales, académicos y económicos.

En cuanto a sus recursos, el programa contó para el ejercicio fiscal 2025 con un presupuesto aprobado de $2,662,500.00 pesos, lo que permitió la ejecución de las acciones previstas en materia de apoyos sociales y capacitación juvenil.

El propósito central del programa es contribuir a que las personas jóvenes de entre 18 y 29 años de edad incrementen sus oportunidades de

[1] Gobierno del Estado de Quintana Roo. (2025, 24 de enero). Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa "Jóvenes Construyendo Esperanza" para el ejercicio fiscal 2025.

empleo, capacitación y acceso a espacios de desarrollo, facilitando su inserción en el mercado laboral y su participación activa en la sociedad.

Para ello, se implementa una estrategia que combina formación profesional, experiencias prácticas y acciones comunitarias, promoviendo el desarrollo de habilidades, competencias y valores que favorezcan su crecimiento personal y social.

Respecto a la población que atiende, el programa identifica como población potencial a aproximadamente 177,200 personas jóvenes de 18 a 29 años con carencias sociales en el estado. De esta población, y derivado de la disponibilidad presupuestal, se definió una población objetivo, integrada por 28 personas jóvenes, quienes participan directamente en el programa desempeñándose como coordinadores, facilitadores y promotores comunitarios.

A su vez, mediante las actividades que desarrollan estos beneficiarios, se genera una cobertura ampliada que beneficia de manera indirecta a cerca de 19,996 personas jóvenes en la entidad.

El programa tiene una cobertura geográfica de nivel estatal, ya que se implementa en los 11 municipios del estado de Quintana Roo, lo que permite atender a juventudes en diversos contextos territoriales y sociales.

En términos de los apoyos que otorga, el programa contempla dos modalidades. Por una parte, se brindan apoyos económicos mediante transferencias quincenales diferenciadas según el rol del beneficiario: hasta $5,000 pesos quincenales para coordinadores, hasta $4,500 pesos para facilitadores y hasta $4,000 pesos para el promotor comunitario, además de

un apoyo adicional de fin de año de hasta $5,000 pesos.

Por otra parte, se otorgan apoyos en especie consistentes en capacitaciones continuas, ya sea en modalidad presencial o virtual, orientadas a fortalecer habilidades técnicas, profesionales y de desarrollo personal.

En cuanto a sus principales características de operación, el programa se implementa mediante convocatoria pública, donde las personas interesadas presentan su solicitud y son evaluadas por un comité que selecciona a las beneficiarias. Una vez incorporadas, participan en actividades comunitarias, talleres y capacitaciones dirigidas a otras juventudes, ampliando el alcance del programa.

La entrega de apoyos económicos está condicionada al cumplimiento de actividades y la presentación de informes y evaluaciones, lo que garantiza el seguimiento de resultados.

Además, el programa cuenta con mecanismos de evaluación, control y transparencia (como padrones de beneficiarios y supervisión del gasto) que permiten monitorear su desempeño, consolidándose como una estrategia integral para mejorar las oportunidades de empleo, capacitación y desarrollo social de las juventudes.

III. Análisis del diseño del Programa presupuestario

El presente apartado tiene como objetivo analizar los principales elementos del diseño del Pp S030 – Jóvenes Construyendo Esperanza del Instituto Quintanarroense de la Juventud, considerando su estructura lógica con base en la Metodología del Marco Lógico, su vinculación con la planeación estatal y la consistencia de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

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

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

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

De igual manera, se examina la alineación del programa con los instrumentos de planeación estatal y su capacidad para integrarse de manera consistente en la política pública orientada al desarrollo de las juventudes.

Finalmente, este apartado permite identificar el grado de consistencia metodológica del diseño del programa, así como las principales fortalezas y áreas de oportunidad que inciden en su correcta implementación, sentando las bases para comprender si las posibles limitaciones observadas en su operación derivan de problemas en el diseño o en la ejecución del mismo.

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

En lo que respecta a la definición puntual del problema, se identifica que la redacción actual no cumple plenamente con la sintaxis recomendada por la Metodología de Marco Lógico, porque define el problema como una carencia (“carecen de oportunidades…”) y, además, aunque identifica a la población, aún puede fortalecerse precisando con mayor claridad la población o área de

enfoque, el verbo que expresa la situación problemática y el contexto en el que ocurre el problema.

En las Reglas de Operación del programa se establece como problema central: *"Las personas jóvenes de 18 a 29 años carecen de oportunidades de empleo y capacitación adecuada, dificultando su inserción en el mercado laboral"*; sin embargo, metodológicamente se recomienda reformularlo como una situación negativa observable, no como ausencia de apoyos o servicios.

En relación con las causas, efectos y la lógica causal del problema, el diagnóstico cumple satisfactoriamente con este criterio. Se identifican de manera explícita causas como la ausencia de oportunidades para el desarrollo de habilidades y formación integral, así como efectos directos como el alto número de jóvenes desempleados.

Además, se reconoce la relación lógica entre estos elementos a través de la construcción de un árbol de problemas que articula la secuencia causa–problema–efecto. Asimismo, se identifican efectos de mayor alcance, como el desempleo y problemáticas sociales asociadas, lo cual evidencia un adecuado entendimiento del problema bajo el enfoque de la MML.

En cuanto a la alineación con los instrumentos de planeación, el programa demuestra coherencia con el Plan Estatal de Desarrollo, particularmente con el Eje 1 "Bienestar social y calidad de vida"; Programa: 1.4 Bienestar Familiar y Línea de Acción: 1.4.2.3. Establecer acuerdos con instituciones de los tres órdenes de gobierno e iniciativa privada para crear alternativas que faciliten y agilicen la inserción de jóvenes al campo laboral.

Así mismo, el programa se encuentra alineado con los Objetivos de

Desarrollo Sostenible, en especial el objetivo 8. “Trabajo decente y crecimiento económico”. Meta 8.5. De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

No obstante, no se identifica la alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, lo que limita la alineación integral del programa con todos los instrumentos de planeación.

El diagnóstico define de manera explícita la población objetivo como 28 personas jóvenes de entre 18 y 29 años que participarán como beneficiarios directos del programa. Asimismo, dicha población se encuentra claramente cuantificada y desagregada por roles (coordinadores, facilitadores y promotor comunitario), lo que evidencia consistencia en su delimitación.

En lo que se refiere a la ubicación territorial, el diagnóstico cumple adecuadamente al establecer que el programa tiene cobertura estatal, abarcando 11 municipios de Quintana Roo, y vinculando esta delimitación con la definición del problema público. Esto permite asegurar la coherencia espacial de la intervención y su pertinencia respecto a la población definida**.**

Finalmente, en relación con el periodo o plazo de actualización de la información, se identifica una debilidad importante, ya que, aunque se utilizan fuentes como INEGI 2020 y CONEVAL 2020–2022, no se establece un mecanismo claro y específico para la actualización periódica del diagnóstico, ni se definen lineamientos o calendarios para su revisión.

Si bien el programa contempla procesos de evaluación anual y

monitoreo de resultados, estos no se vinculan explícitamente con la actualización sistemática del diagnóstico, lo que limita la capacidad del programa para mantenerse actualizado frente a cambios en la dinámica del problema.

Recomendación 1. Se propone una redacción más adecuada siendo la siguiente: "Las personas jóvenes de 18 a 29 años en el estado de Quintana Roo enfrentan dificultades para insertarse en el mercado laboral, en un contexto de limitadas opciones de capacitación y desarrollo de habilidades para el trabajo."

Esta formulación mejora la sintaxis del problema porque: precisa la población ("las personas jóvenes de 18 a 29 años"), incluye el verbo que expresa la situación problemática ("enfrentan"), y delimita el contexto ("en Quintana Roo" y "en un contexto de limitadas opciones de capacitación y desarrollo de habilidades para el trabajo").

Además, evita expresar el problema como simple falta o carencia, lo cual la hace más consistente con la Metodología de Marco Lógico.

Recomendación 2. Se propone alinear el Programa Presupuestario "Jóvenes Construyendo Esperanza" al Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030, particularmente al Eje 2 "Desarrollo con bienestar y humanismo", al contribuir al fortalecimiento de las capacidades y el bienestar de las personas jóvenes mediante el acceso a apoyos económicos, capacitación y espacios de participación social.

Asimismo, el programa se vincula con el Eje 3 "Economía moral y trabajo", al fomentar la inserción laboral juvenil, el desarrollo de habilidades para el trabajo y la generación de oportunidades de empleo digno.

Recomendación 3. Se recomienda que el programa establezca un mecanismo formal de actualización del diagnóstico mediante la incorporación de un apartado metodológico específico donde se defina la periodicidad (por ejemplo, anual) y las fuentes de información a utilizar.

En particular, el programa podría establecer como criterio la revisión periódica de datos provenientes de INEGI y CONEVAL para actualizar cifras clave como la población potencial (177,200 jóvenes con carencias sociales) y ajustar, en su caso, la población objetivo (28 beneficiarios) en función de cambios en la magnitud del problema y la disponibilidad presupuestal.

Asimismo, se sugiere vincular este proceso con el ejercicio de evaluación anual, de tal manera que los resultados del monitoreo y evaluación alimenten de forma sistemática la actualización del diagnóstico.

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

El problema público está formulado de manera consistente entre el diagnóstico, el árbol de problemas y el árbol de objetivos, ya que se mantiene la misma población objetivo (jóvenes de 18 a 29 años) y la misma problemática central relacionada con la falta de oportunidades de empleo y capacitación.

Asimismo, la estructura causal del árbol de problemas es congruente con la Metodología de Marco Lógico, al establecer claramente la relación entre causas, problema central y efectos, y su adecuada transformación en el árbol de objetivos.

Respecto a la redacción conforme a la sintaxis de la Metodología de Marco Lógico, el problema incluye los elementos fundamentales, tales como la población objetivo (jóvenes de 18 a 29 años), la condición negativa (limitadas oportunidades de empleo y capacitación) y la consecuencia (dificultad para su inserción en la vida económica), además de incorporar la delimitación territorial en el estado de Quintana Roo.

En este sentido, el problema se encuentra adecuadamente formulado en una sola oración. No obstante, como área de mejora, no se integra de manera explícita la magnitud del problema dentro de la redacción, la cual se presenta únicamente en el diagnóstico, lo que podría fortalecer la precisión del planteamiento.

En relación con la incorporación de la población objetivo y potencial, el problema público identifica de manera clara a la población afectada, delimitando a 28 jóvenes de entre 18 y 29 años, así como la población potencial estimada en 177,200 jóvenes con carencias sociales.

El problema público del programa no se revisa ni actualiza de manera periódica de forma explícita para ser consistente con la información más reciente.

El diagnóstico del programa se sustenta en fuentes confiables, como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) 2020 y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) 2020 y 2022, para definir la magnitud y características de la problemática de las juventudes en Quintana Roo. Asimismo, el árbol de problemas retoma esta información para estructurar la lógica causal del problema.

Recomendación 1. Se propone fortalecer la redacción del problema público conforme a la sintaxis de la Metodología de Marco Lógico, integrando en una sola oración todos los elementos fundamentales que permiten su adecuada delimitación.

En este sentido, el problema del programa se redefine de la siguiente manera: *Las personas jóvenes de 18 a 29 años en situación de pobreza*

multidimensional en el estado de Quintana Roo enfrentan limitadas oportunidades de empleo y acceso a capacitación, lo que dificulta su inserción en la vida económica y afecta su desarrollo integral.

Esta redacción incorpora de manera explícita la población objetivo, la condición problemática, la delimitación territorial y las principales consecuencias, asegurando consistencia con el diagnóstico y el árbol de problemas, y fortaleciendo la coherencia del programa bajo la Metodología de Marco Lógico.

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

El programa no cuenta con una justificación teórica o empírica plenamente documentada. Si bien la propuesta de atención se sustenta parcialmente en una lógica causal coherente conforme a la Metodología de Marco Lógico, no se presentan referencias teóricas, estudios empíricos ni evidencia externa que respalde la efectividad del tipo de intervención implementado.

Por otro lado, el programa sustenta parcialmente su tipo de intervención, ya que presenta una adecuada coherencia entre el problema identificado, sus causas y las acciones planteadas conforme a la Metodología de Marco Lógico. No obstante, carece de una justificación teórica o empírica documentada que respalde la pertinencia y efectividad del modelo de intervención implementado.

Así mismo el programa utiliza fuentes de información claras y confiables para sustentar su intervención, como es el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), así como del

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Sin embargo, no se identifica un mecanismo formal que permita la revisión o actualización periódica de la evidencia empleada, lo que limita la capacidad del programa para ajustar su intervención en función de cambios en la magnitud o características del problema.

Y por último es importante resaltar que se cumple con una lógica causal consistente entre el problema, sus causas, los efectos identificados y las acciones de intervención propuestas, conforme a la Metodología de Marco Lógico.

Las estrategias planteadas responden de manera directa a las causas del problema, lo que demuestra coherencia en el diseño de la intervención.

Recomendación 1. Se recomienda incorporar un apartado de justificación teórica y empírica que sustente el modelo de intervención del programa, incluyendo referencias a estudios, evaluaciones de programas similares o marcos conceptuales (por ejemplo, empleabilidad juvenil o desarrollo de capital humano), que respalden la efectividad de las acciones propuestas, más allá de la lógica causal establecida en la Metodología de Marco Lógico.

Se recomienda incorporar el análisis de fuentes provenientes de organismos internacionales y otras instancias académicas especializadas, con el objetivo de identificar buenas prácticas y enfoques de política pública orientados a la atención de la pobreza multidimensional en las juventudes.

Asimismo, se sugiere actualizar de manera periódica la información utilizada, mediante fuentes confiables y recientes, a fin de fortalecer el sustento técnico de la intervención y garantizar la pertinencia y justificación del

Programa.

Por ejemplo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) que contiene fuentes que ayudan a justificar intervenciones centradas en capacitación, formación para el trabajo y pertinencia educativa, como el programa que busca mejorar la inserción laboral de jóvenes con carencias sociales.

Así mismo, organismos como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), cuenta con diferentes artículos que ayudan analizar la pobreza multidimensional en jóvenes tiene una dimensión laboral estructural: desempleo, informalidad, inactividad y brechas de género.

Y por citar, también la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), institución que cuenta con investigaciones enfocadas en participación exitosa e inclusiva de jóvenes en educación, formación, mercado laboral y sociedad es crucial no sólo para su bienestar, sino también para el crecimiento económico y la cohesión social.

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

El programa cuenta con la definición de sus poblaciones potencial y objetivo en documentos oficiales y en el diagnóstico; sin embargo, el cumplimiento de las características evaluadas es diferenciado según cada criterio.

En relación con la unidad de medida, el programa cumple, ya que la unidad de medida utilizada es congruente con la definición de sus poblaciones, al referirse de manera consistente a personas jóvenes de entre 18 y 29 años.

Esta unidad se mantiene uniforme en el diagnóstico, el árbol de problemas y la definición de la población objetivo, lo que permite una adecuada correspondencia entre la conceptualización y la cuantificación.

Respecto a la cuantificación y desagregación geográfica, el programa cumple, por un lado, presenta una cuantificación clara al estimar una población potencial de 177,200 jóvenes con carencias sociales, así como una población objetivo de 28 beneficiarios. Asimismo, se establece una cobertura

estatal que abarca los 11 municipios del estado de Quintana Roo.

Sin embargo, no se incluye una desagregación geográfica más detallada (por municipio, sexo u otras características relevantes), lo que limita un análisis territorial más preciso.

En cuanto a la metodología de cuantificación, caracterización y fuentes de información, el programa utiliza fuentes confiables como INEGI y CONEVAL y caracterizar adecuadamente a la población como jóvenes de 18 a 29 años con carencias sociales, no se describe de forma explícita el procedimiento metodológico mediante el cual se estima la población, ni cómo se vincula la población potencial con la población objetivo. En particular, no se documenta el proceso de selección de los 28 beneficiarios, lo que limita la transparencia, replicabilidad y trazabilidad del cálculo.

Respecto al plazo de revisión y actualización, se identifica un incumplimiento. Aunque el diagnóstico utiliza información con temporalidad específica (INEGI 2020 y CONEVAL 2020–2022), no se establece un mecanismo formal de actualización, ni se define una periodicidad o criterios para la revisión de la información.

Esto limita la vigencia del diagnóstico y la capacidad del programa para adaptarse a cambios en la dinámica del problema público.

Finalmente, en relación con la vinculación con el problema público, el programa sí cumple, ya que las poblaciones potencial y objetivo se encuentran claramente alineadas con el problema identificado, el cual se centra en la falta de oportunidades de empleo y capacitación en jóvenes con carencias sociales.

Esta correspondencia asegura coherencia entre el problema, la

población y la intervención planteada.

Recomendación 1. Se recomienda establecer y documentar de manera explícita la metodología de selección de la población objetivo dentro del diagnóstico o de las reglas de operación del programa, particularmente en lo referente a la determinación de los 28 beneficiarios directos.

Para ello, se propone incorporar un apartado metodológico denominado *"Metodología de focalización y selección de la población objetivo"*, en el cual se describa claramente:

I. La justificación del número de beneficiarios (28), especificando si responde a criterios como la disponibilidad presupuestal, la capacidad operativa del programa o el modelo de intervención.

II. La relación entre la población potencial (177,200 jóvenes) y la población objetivo, explicando cómo se realiza la focalización dentro de ese universo.

Recomendación 2. Asimismo, se sugiere establecer si la selección geográfica corresponde a criterios de priorización territorial o social (por ejemplo, municipios con mayor rezago, grupos vulnerables, etc.), a fin de fortalecer la transparencia y coherencia del proceso.

Lo anterior permitirá mejorar la claridad metodológica, garantizar la trazabilidad en la selección de beneficiarios y asegurar la congruencia entre la definición del problema, la población atendida y la intervención del programa.

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

El programa dispone de sus Reglas de Operación (ROP), en las cuales se establecen aspectos relevantes para la implementación y definición de sus poblaciones.

En este sentido, la población potencial se encuentra cuantificada en 177,200 personas jóvenes de entre 18 y 29 años con carencias sociales, mientras que la población objetivo se delimita en 28 beneficiarios directos, distribuidos en roles específicos (coordinadores, facilitadores y promotora comunitaria).

Asimismo, se identifica una población beneficiaria indirecta de 19,996 jóvenes atendidos a través de las acciones del programa.

En este sentido, se puede identificar que la evolución de la población, el programa no cumple, ya que no se identifica un análisis prospectivo que contemple la evolución de la población potencial ni de la población objetivo a

lo largo del tiempo. Es decir, no se presentan escenarios de crecimiento, reducción o modificación de la población a atender durante la vigencia del programa o al cierre de la administración.

El presupuesto aprobado para 2025 ascendió a 2 millones 662 mil 500 pesos, teniendo actualizaciones para terminar ejerciendo durante el ejercicio fiscal 2 millones 584 mil pesos. En las mismas ROP, se prevé una población beneficiaria de 19,996 personas jóvenes que serán atendidas por el programa, sin embargo, no se prevé una evolución de los tipos de población. Asimismo, no se visualiza algún documento que defina en qué tiempo convergerán las poblaciones potencial y objetivo.

Es importante destacar que, los tipos de poblaciones definidos presentan mejoras en la unidad de medida, dado que en el objetivo realizar una segmentación más específica, reduciendo al mínimo el impacto en la población potencial, por ello, se sugiere una definición y cuantificación clara de los tipos de población.

Recomendación 1. Se propone que el programa establezca escenarios de cobertura para el periodo 2025–2027, considerando un escenario base de continuidad, un escenario de crecimiento gradual sujeto a disponibilidad presupuestal y un escenario de focalización estratégica orientado a maximizar el impacto en zonas de mayor rezago.

Por ejemplo, en un escenario base, el programa mantendría una atención constante de 28 beneficiarios anuales; mientras que en un escenario de crecimiento gradual podría incrementarse la cobertura a 40 beneficiarios en 2026 y 60 en 2027, en función de un aumento presupuestal o de su capacidad operativa.

Por su parte, en un escenario de focalización estratégica, se mantendría el número de beneficiarios, pero priorizando la atención en municipios con mayores niveles de pobreza multidimensional o en jóvenes con mayores carencias sociales, logrando así un mayor impacto sin incrementar significativamente los recursos.

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

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

El Problema central del programa es que *las personas jóvenes de 18 a 29 años con pobreza multidimensional en Quintana Roo enfrentan limitadas oportunidades de empleo y capacitación adecuada, dificultando su inserción en la vida económica del Estado.*

El cual al compararlo con el Propósito: *Las personas jóvenes de 18 a 29 años de edad en Quintana Roo cuentan con apoyos para desarrollar su*

formación integral a través de este programa, guardan elementos de consistencia, no obstante, el Propósito sí debería incorporar "más oportunidades de empleo y capacitación", así como a la población objetivo que se define también en las ROP.

En el caso de los efectos identificados:

I. *ED1 – Alta proporción de jóvenes ocupados en empleos informales y precarios,*
II. *EI1.1 - Aumento de jóvenes involucrados en conductas delictivas,*
III. *EI1.2 - Deterioro en el desarrollo físico y emocional de las juventudes,*
IV. *ED2 - Alto número de jóvenes desempleados, EI2.1 - Retraso en la autonomía económica y dependencia prolongada de sus familias,*
V. *ED3 – Baja participación productiva y social de las juventudes,*
VI. *EI3.1 – Desgaste del tejido social y menor cohesión comunitaria.*

Si no si atienden las causas no podrá lograrse el *Fin: Contribuir a mejorar las condiciones de vida de las personas jóvenes y su protección integral mediante la creación de canales de comunicación, considerando las actividades y acciones, que les permitan adquirir habilidades y herramientas para su desarrollo sin discriminación.*

Las Causas Directas que provocan el problema son:

I. *CD1- Limitadas oportunidades de acceso a programas de formación y capacitación laboral,*

II. *CD2 – Escasa generación de habilidades y experiencias laborales entre las juventudes,*
III. *CD3 - Insuficiencia de espacios de recreación, atención y formación para las juventudes.*

Las cuales al verificar su consistencia con el único Componente: CO1 - Apoyos económicos y en especie otorgados a personas jóvenes a través del Programa Jóvenes Construyendo Esperanza, pierde vinculación, ya que no refleja de manera clara los bienes y/o servicios a entregar y con ello atender las causas.

Las Causas Indirectas son:

I. CI1.1 – Difusión insuficiente de programas de formación y capacitación para juventudes,
II. CI1.2 – Políticas públicas poco inclusivas para el fomento de la participación juvenil en la vida económica,
III. CD2.1 - Poca de vinculación entre instituciones públicas y juventudes para prácticas y primer empleo,
IV. CI3.1 – Escasos centros formativos dispuestos a capacitar a las juventudes.

En este sentido las Actividades: C01.A01 – Atención de personas jóvenes por los coordinadores y facilitadores del programa y C01.A02 – Capacitación laboral a las juventudes beneficiadas del programa; se observa que las causas no se ven completamente reflejadas en la MIR, debido a que la única causa que puede ser atendida es la CI3.1 a través de la Actividad C01.A02.

En ese tenor, el programa no logra una consistencia de la problemática identificada que se vea reflejada en la MIR, con ello, solo se está contribuyendo

de manera parcial y no integral a la solución.

Recomendación 1. Se recomienda fortalecer la definición del problema público para asegurar que su traducción metodológica hacia la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) sea plenamente consistente.

Procurando que todos los elementos identificados en el Árbol de Problemas (causas, problema central y efectos) se reflejen de manera directa en los niveles correspondientes de la MIR (Actividades, Componentes, Propósito y Fin), sin omitir factores relevantes para el logro de los objetivos.

En particular, se sugiere que el Propósito del programa incorpore de manera explícita el elemento central del problema, es decir, la generación de mayores oportunidades de empleo y capacitación para las personas jóvenes, a fin de mantener coherencia con el problema identificado.

Asimismo, se recomienda ampliar y redefinir los Componentes para que atiendan de forma diferenciada cada una de las causas directas detectadas, por ejemplo:

I. Componente 1: Servicios de capacitación laboral para juventudes (atiende CD1: acceso a capacitación)

II. Componente 2: Programas de desarrollo de habilidades y experiencia laboral (atiende CD2: habilidades y experiencia)

III. Componente 3: Espacios de formación, recreación y atención integral (atiende CD3: insuficiencia de espacios)

De igual manera, las Actividades deberán alinearse con las causas indirectas, incluyendo acciones específicas como el fortalecimiento de la vinculación institucional (CI2.1), estrategias de difusión de programas (CI1.1) y promoción de

centros formativos (CI3.1), de modo que no se excluyan elementos relevantes de la problemática.

Esta mejora permitirá garantizar una correspondencia integral entre el Árbol de Problemas y la MIR, asegurando que la intervención del programa atienda de manera completa las causas identificadas y contribuya al cumplimiento efectivo de sus objetivos.

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

La modalidad presupuestaria que maneja el programa presupuestario es S – Subsidios sujetos de reglas de operación, la cual mantiene vinculación con el Propósito: *Las personas jóvenes de 18 a 29 años de edad en Quintana Roo cuentan con apoyos para desarrollar su formación integral a través de este programa,* es decir, es consecuente con el cumplimiento del objetivo.

Los Apoyos económicos y en especie otorgados a personas jóvenes a través del Programa Jóvenes Construyendo Esperanza, guardan relación con la modalidad presupuestaria, sin embargo, como se observó anteriormente, son insuficientes para las causas identificadas.

En cuanto a las actividades sustantivas: *Atención de personas jóvenes por los coordinadores y facilitadores del programa y Capacitación laboral a las juventudes beneficiadas del programa*, permiten la operación del programa, pero no contemplan todo el potencial del programa respecto a las causas identificadas.

En conjunto la modalidad es consistente, pero los componentes y actividades son insuficientes, ya que además manejan un presupuesto reducido para el impacto que pretende tener el programa.

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

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

Respecto al rigor metodológico de los Resúmenes Narrativos se identifica los siguiente: la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo es el marco metodológico que las Dependencia y Entidades toman como referencia, *esta indica que:*

El Fin se contribuye con El qué (Contribuir a un objetivo superior) + mediante + El cómo (la intervención/resolución del problema), para este programa es Contribuir a mejorar las condiciones de vida de las personas jóvenes y su protección integral mediante la creación de canales de comunicación, considerando las actividades y acciones, que les permitan adquirir habilidades y herramientas para su desarrollo sin discriminación, identificando consistencia técnica en la redacción.

El Propósito se integra del Sujeto (Población objetivo o área de enfoque) + Verbo en presente + Complemento (resultado logrado), siendo para esta intervención pública: *Las personas jóvenes de 18 a 29 años de edad en Quintana Roo cuentan con apoyos para desarrollar su formación integral a través de este programa,* cuya sintaxis es adecuada, salvo la delimitación de la población objetivo.

Los Componentes consideran la siguiente composición: Productos terminados o servicios proporcionados + Verbo en participio pasado, en este programa solo se contempla uno: Apoyos económicos y en especie otorgados a personas jóvenes a través del Programa Jóvenes Construyendo Esperanza, el cual, aunque tiene los elementos considerados, no se encuentran el orden requerido.

Las Actividades deben contener el Sustantivo derivado de un verbo + Complemento, integrando a esta intervención: Atención de personas jóvenes por los coordinadores y facilitadores del programa y Capacitación laboral a las juventudes beneficiadas del programa, cumpliendo con la sintaxis requerida.

Con fundamento en el análisis realizado, tanto el Fin como el Propósito, no están enfocados en resultados, debido que se redactan de forma general,

no permitiendo focalizar la intervención respecto a la población que desea beneficiar. El lenguaje que maneja es coloquial, es decir, permite un fácil entendimiento para las personas interesadas en participar dentro del programa.

Recomendación 1. Se recomienda actualizar la definición de la problemática central, y en la traducción a la MIR, los resúmenes narrativos observados, permitiendo fortalecer la consistencia del programa en su lógica vertical y horizontal.

9. ¿La consistencia de la lógica de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) cuenta con las siguientes características?

- **Causalidad Componente-Propósito: El cumplimiento y entrega de la totalidad de los Componentes permite alcanzar el Propósito del programa, asumiendo que los factores externos (Supuestos de nivel Componente) operan favorablemente;**
- **Contribución del Propósito al Fin: El logro sostenible del Propósito (cambio esperado en la población) aporta de manera directa, medible e inequívoca a la consecución del Fin (objetivo nacional, estatal o sectorial);**
- **Consistencia y pertinencia de los Supuestos: Se han definido Supuestos realistas, medibles y externos para los niveles de Actividades, Componentes y Propósito, los cuales representan condiciones indispensables para mitigar riesgos y asegurar el éxito de la cadena causal;**
- **Suficiencia y confiabilidad de los Medios de Verificación: Las fuentes de información y registros de bases de datos citados para comprobar el cumplimiento de los objetivos son oficiales, accesibles, institucionales y actualizados periódicamente;**
- **¿La MIR cuenta con indicadores definidos para cada nivel de objetivos, sentando las bases de monitoreo previas a la evaluación técnica de su calidad?**

En términos generales, la lógica de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa presenta elementos de consistencia en su estructura, particularmente en la relación entre Propósito al Fin, así como en la definición

de los supuestos y medios de verificación.

No obstante, se identifican áreas relevantes de mejora relacionadas con la contribución Componente al Propósito debido a que no solamente con estos apoyos económicos los jóvenes se desarrollan de forma integral.

Cuadro 2. Matriz de indicadores del Programa S030.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medios de verificación	Supuestos
Fin	F- Contribuir a mejorar las condiciones de vida de las personas jóvenes y su protección integral mediante la creación de canales de comunicación, considerando actividades y acciones, que les permitan adquirir habilidades y herramientas para su desarrollo sin discriminación.	PED04I2-Porcentaje de población vulnerable por carencias sociales.	Consejo Nacional de Evaluación de Política de Desarrollo Social (CONEVAL) https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza_2022.aspx	Existen políticas públicas que consideras las necesidades de las personas jóvenes
Propósito	P- Las personas jóvenes de 18 a 29 años de Quintana Roo cuentan con apoyos para desarrollar su formación integral a través de este programa.	0403OI1-Número de jóvenes beneficiados que mejoran su calidad de vida.	Informe Trimestral con evidencia Fotográfica del Despacho de la Dirección General de la IQJ. https://qroo.gob.mx/juventud	Las personas jóvenes hacen uso de los apoyos del programa. Las personas jóvenes hacen uso de los apoyos del programa.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medios de verificación	Supuestos
Componente	C01- Apoyos económicos y en especie otorgados a personas jóvenes a través del programa Jóvenes Construyendo Esperanza.	CO1I01- Apoyos económicos y en especie otorgados a personas jóvenes a través del programa Jóvenes Construyendo Esperanza.	Informe Trimestral con evidencia fotográfica. Dirección de Organización y Participación Juvenil- https://qroo.gob.mx/juventud	Las juventudes cumplen con las obligaciones establecidas en las Reglas de Operación.
Actividad	C01.A01- Atención de personas jóvenes por los coordinadores y facilitadores del programa.	C01A02I01- Promedio de personas jóvenes atendidos por los Coordinadores y Facilitadores del programa.	Informe Trimestral con evidencia fotográfica. Dirección de Organización y participación Juvenil – https: qroo.gob.mx/juventud	Las personas jóvenes objeto de atención por los coordinadores y facilitadores del programa, asisten a las actividades.
Actividad	C01.A02- Capacitación laboral a las juventudes beneficiarias del programa.	CO1A02I01- Porcentaje de evaluaciones de desempeño favorables	Informe de resultados de las evaluaciones de desempeño. Dirección de Organización y Participación Juvenil – https: qroo.gob.mx/juventud	Los tutores evalúan a los beneficiados del programa.

Fuente: Gobierno del Estado de Quintana Roo. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Presupuestario S030- Jóvenes Construyendo Esperanza.. Evidencia documental, 2025.

El Componente del programa son Apoyos económicos y en especie otorgados a personas jóvenes a través del Programa Jóvenes Construyendo Esperanza, y la relación de coadyuvancia al cumplimiento del Propósito: “Las personas

jóvenes de 18 a 29 años de edad en Quintana Roo cuentan con apoyos para desarrollar su formación integral a través de este programa", es parcial.

Debido a que no solamente con estos apoyos económicos los jóvenes se desarrollan de forma integral, considerando que el Supuesto es que "las juventudes cumplen con las obligaciones establecidas en las Reglas de Operación".

Asimismo, el Propósito aporta el cumplimiento del Fin: "Contribuir a mejorar las condiciones de vida de las personas jóvenes y su protección integral mediante la creación de canales de comunicación, considerando las actividades y acciones, que les permitan adquirir habilidades y herramientas para su desarrollo sin discriminación", pero también de forma limitada por los limitados Componentes que maneja el programa.

Los Medios de verificación son suficientes, dado que el Fin tiene al CONEVAL como fuente de información y en los demás niveles de la MIR son áreas del Instituto Quintanarroense en la Juventud, eso genera atribución de fiabilidad. Cada uno de los niveles de la MIR cuenta con indicadores, sin embargo, el del Propósito, el Componente y la Actividad C01.A01, no miden el desempeño.

Recomendación 1. Los Supuestos del Programa en los diversos niveles de la MIR presentan consistencia, con reserva del Fin y la Actividad C01.A02, por lo que se recomienda actualizarlos para que cuenten con más delimitación.

Recomendación 2. Al respecto se recomienda mejorar la definición de los Resúmenes Narrativos, Supuestos e Indicadores señalados para contar con mayor lógica horizontal del programa.

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

Se observa que el programa posee 5 indicadores, en Fin, Propósito, Componentes y Actividades, y considerando los criterios CREMA un método para revisar si cuenta con los elementos requeridos para medir los objetivos establecidos:

- Claridad
- Relevancia
- Economía
- Monitoreabilidad
- Aporte (adecuación marginal)

Cuadro 3. Análisis de los Criterios CREMA de los indicadores del Programa S03O.

Nivel	Indicador	C	R	E	M	A
Fin	Porcentaje de población vulnerable por carencias sociales.	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Propósito	Número de jóvenes beneficiados que mejoran su calidad de vida.	Sí	No	Sí	Sí	No
Componente 1	Apoyos económicos y en especie otorgados a personas jóvenes a través del programa Jóvenes Construyendo Esperanza.	Sí	No	Sí	Sí	No
Actividad 1.1	Promedio de personas jóvenes atendidos por los coordinadores y facilitadores del programa.	Sí	No	Sí	Sí	No
Actividad 1.2	Porcentaje de evaluaciones de desempeño favorables	Sí	Sí	Sí	Sí	No

Fuente: Gobierno del Estado de Quintana Roo.. *Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa Presupuestario S030- Jóvenes Construyendo Esperanza.* Documento técnico, 2025.

A continuación, se presenta un análisis más detallado de los criterios CREMA de los indicadores del Programa:

Nivel: Fin

I. **Nombre del Indicador:** PED04I2- Porcentaje de población vulnerable por carencias sociales.

Resumen Narrativo: Contribuir a mejorar las condiciones de vida de las personas jóvenes y su protección integral mediante la creación de canales de comunicación, considerando actividades y acciones, que les permitan adquirir habilidades y herramientas para su desarrollo sin discriminación.

Método de Cálculo: (población joven en situación de pobreza en el periodo t/ Población joven en el Estado de Quintana Roo en el periodo t) * 100.

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple.

El indicador es claro porque expresa de manera directa una proporción y utiliza una unidad de medida reconocible: porcentaje.

2. Relevancia: Sí cumple.

El indicador es relevante para el nivel Fin porque se vincula con el objetivo superior del programa, que busca contribuir a mejorar las condiciones de vida de las personas jóvenes. La vulnerabilidad por carencias sociales refleja un contexto de bienestar y exclusión social estrechamente relacionado con dicho objetivo. Sin embargo, su

relevancia se da en un plano macro, como indicador de entorno o resultado estructural.

3. Economía: Sí cumple.

La obtención de la información no implica costos adicionales relevantes para el programa, ya que proviene de una fuente externa oficial. Esto hace que el indicador sea económico, al no depender de levantamientos propios ni de sistemas de información costosos generados por la unidad operadora.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple.

El indicador puede monitorearse a través de una fuente pública, verificable e independiente, lo que favorece su seguimiento. Además, al estar respaldado por una institución especializada, existe consistencia en los criterios de medición. No obstante, su periodicidad depende de la actualización de la fuente externa y no del propio programa.

5. Aporte (adecuación marginal): No cumple.

Aunque el indicador aporta información útil sobre el contexto general de bienestar social, su adecuación para medir el efecto específico del programa es limitada, ya que la vulnerabilidad por carencias sociales depende de múltiples factores externos y no exclusivamente de la intervención. Por ello, su capacidad de atribución al programa es baja y no refleja de forma directa el cambio inmediato que la intervención produce en la población beneficiaria. Esta misma limitación ya se reconoce en el análisis CREMA del documento.

Nivel: Propósito

I. **Nombre del Indicador:** 0403OI1- Número de jóvenes beneficiados que mejoran su calidad de vida.

Resumen Narrativo: Las personas jóvenes de 18 a 29 años de Quintana Roo cuentan con apoyos para desarrollar su formación integral a través de este programa.

Método de Cálculo: Número de jóvenes beneficiados a través de las actividades que realice el IQJ/ número de jóvenes que proyecta el IQJ beneficiar el año X 100.

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple.

El indicador es comprensible en su formulación básica, porque expresa que se contará a las personas jóvenes beneficiadas que presentan una mejora.

2. Relevancia: No cumple.

El indicador pretende medir un cambio importante en la vida de las personas jóvenes, pero no define qué se entiende por mejora de la calidad de vida ni cuáles son sus criterios objetivos. Esa falta de operacionalización reduce su capacidad para representar con precisión el resultado esperado del Propósito.

3. Economía: Sí cumple.

Su medición puede realizarse con información interna del programa, como informes de seguimiento, registros administrativos o instrumentos de valoración aplicados a las personas beneficiarias.

Esto hace que el costo de obtención de datos sea relativamente bajo en comparación con encuestas externas o estudios más complejos.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple.

En términos operativos, el indicador puede actualizarse mediante mecanismos periódicos de seguimiento interno. Es factible revisar cuántas personas son consideradas como beneficiarias con mejora registrada.

5. Aporte (adecuación marginal): No cumple.

El indicador no aporta una medición suficientemente robusta del resultado central del programa, porque al no definir con precisión la "calidad de vida", deja abierta la interpretación y dificulta la trazabilidad del cambio observado. En consecuencia, su adecuación para estimar el logro del Propósito es limitada. El informe también concluye que los indicadores de Propósito requieren mejoras al estar más centrados en gestión o formulaciones ambiguas que en resultados verificables.

Nivel: Componente

I. **Nombre del Indicador:** CO1101- Apoyos económicos y en especie otorgados a personas jóvenes a través del programa Jóvenes Construyendo Esperanza.

Resumen Narrativo: Apoyos económicos y en especie otorgados a personas jóvenes a través del programa Jóvenes Construyendo Esperanza.

Método de Cálculo: (Presupuesto ejercido en el periodo en Becas

otorgadas t/ Presupuesto total del programa Jóvenes Construyendo Esperanza en el periodo t) x 100

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple.

El indicador describe de forma directa el bien o servicio que entrega el programa: apoyos económicos y en especie. La redacción permite identificar con facilidad qué se registra y sobre quién recae la intervención.

2. Relevancia: No cumple.

Aunque el indicador sí se relaciona con el componente, en realidad mide más la entrega de insumos o productos que el efecto que estos generan sobre la población joven. Por ello, su utilidad es mayor como indicador de gestión que como indicador verdaderamente relevante para estimar cambios sustantivos en la formación integral o en las oportunidades de las personas beneficiarias.

El informe lo reconoce como un indicador que no mide plenamente el desempeño en términos de resultados.

3. Economía: Sí cumple.

La información se obtiene a partir de registros administrativos e informes trimestrales con evidencia fotográfica del propio programa, por lo que su costo de construcción y seguimiento es bajo. Esto lo vuelve viable y sostenible en la operación cotidiana.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple.

El indicador puede revisarse periódicamente mediante informes

internos y evidencia documental. Su seguimiento es relativamente sencillo y verificable dentro del sistema operativo del programa.

5. Aporte (adecuación marginal): No cumple.

Aunque informa sobre el cumplimiento operativo de la entrega de apoyos, no permite valorar si dichos apoyos mejoran efectivamente las capacidades, oportunidades o condiciones de vida de las personas jóvenes.

En consecuencia, su aporte para estimar resultados es reducido y su adecuación es limitada. Además, el propio documento apunta que el componente es insuficiente para atender todas las causas del problema identificado.

Nivel: Actividad

I. **Nombre del Indicador:** C01A02I01- Promedio de personas jóvenes atendidos por los Coordinadores y Facilitadores del programa.

Resumen Narrativo: Atención de personas jóvenes por los coordinadores y facilitadores del programa.

Método de Cálculo: Número de personas jóvenes atendidas en el período t/ Total de coordinadores y facilitadores del programa en el período t.

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple.

El indicador identifica claramente que se busca medir un promedio de atención y especifica quiénes son los responsables de dicha atención: coordinadores y facilitadores. Su estructura es entendible y

funcional a nivel operativo.

2. Relevancia: No cumple.

Aunque es útil para conocer la dinámica operativa del programa, no mide un avance sustantivo en los resultados ni en el cambio esperado en la población joven. Más bien refleja la carga de trabajo del personal o la intensidad de la atención, sin evidenciar si esa atención fue suficiente, pertinente o efectiva. El análisis del documento lo ubica precisamente como un indicador poco orientado al desempeño.

3. Economía: Sí cumple.

Se construye con registros internos de atención y reportes operativos, por lo que no demanda recursos extraordinarios para su cálculo. Es un indicador barato y accesible de elaborar.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple.

Puede medirse con facilidad de manera periódica a partir de informes y evidencia fotográfica, lo que permite dar seguimiento continuo a la operación.

5. Aporte (adecuación marginal): No cumple.

Su aporte para estimar el logro del objetivo del programa es reducido, ya que informa sobre cuántas personas fueron atendidas en promedio, pero no sobre la calidad de la atención, la pertinencia de la intervención ni los cambios logrados en las juventudes atendidas. Por ello, su adecuación se limita al control operativo y no al monitoreo de resultados.

II. **Nombre del Indicador:** CO1A02I01- Porcentaje de evaluaciones de desempeño favorables.

Resumen Narrativo: Capacitación laboral a las juventudes beneficiarias del programa.

Método de Cálculo: (Número de evaluaciones favorables en el período t/ Total de evaluaciones realizadas periodos t) x 100.

Análisis CREMA:

1. Claridad: Sí cumple.

El indicador es claro porque define una condición concreta: evaluaciones de desempeño favorables. Además, al expresarse en porcentaje, su lectura e interpretación resultan directas.

2. Relevancia: Sí cumple.

A diferencia de otros indicadores operativos, este sí se relaciona con la calidad del proceso de capacitación y con el desempeño observado en las personas beneficiarias. Por ello, ofrece información más cercana a la efectividad inmediata de una de las actividades sustantivas del programa.

3. Economía: Sí cumple.

Su información proviene de evaluaciones internas y reportes del área responsable, lo que hace que su obtención sea de bajo costo para el programa.

4. Monitoreabilidad: Sí cumple.

El indicador puede revisarse en cada ciclo de evaluación y sus resultados quedan documentados en informes formales, lo que

permite seguimiento periódico y verificación.

5. Aporte (adecuación marginal): No cumple.

Aunque mejora respecto a otros indicadores de la MIR, sigue teniendo una limitación importante: depende de evaluaciones de desempeño que pueden incorporar un componente subjetivo y que no necesariamente capturan cambios reales y sostenibles en la situación de vida, empleabilidad o desarrollo integral de las personas jóvenes. Por ello, su aporte es útil pero insuficiente como evidencia de resultado final.

Recomendación 1. A partir del análisis realizado, se recomienda una mejora integral de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa "Jóvenes Construyendo Esperanza", enfocada principalmente en fortalecer la adecuación y relevancia de los indicadores, transitando de mediciones de gestión (insumos y actividades) hacia indicadores de resultados e impacto:

I. Es necesario ajustar el *indicador a nivel de Fin*, ya que actualmente mide la "población vulnerable por carencias sociales", lo cual es un indicador macro que no permite atribuir cambios al programa. Como propuesta de mejora, se sugiere mantener un indicador de contexto, pero incorporar uno complementario más alineado al programa, por ejemplo: *"Porcentaje de jóvenes beneficiarios que reducen al menos una carencia social"*.

   Esto permitiría vincular el logro del programa con cambios concretos en la población objetivo, mejorando así su adecuación sin perder referencia al entorno

II. En el nivel de *Propósito*, la principal debilidad radica en la falta de definición del concepto "mejorar la calidad de vida", lo que genera ambigüedad. Se recomienda rediseñar el indicador incorporando variables específicas y medibles, por ejemplo: *"Porcentaje de jóvenes beneficiarios que reportan mejoras en al menos tres dimensiones (empleo, educación o ingreso) después de su participación en el programa"*.

Esta propuesta permite operacionalizar el concepto de calidad de vida y mejorar tanto la relevancia como la claridad del indicador.

III. Respecto al *Componente 1*, el indicador actual mide únicamente la entrega de apoyos, lo cual es insuficiente para evaluar resultados. Se propone complementar o sustituirlo por un indicador de efectividad, como: *"Porcentaje de jóvenes beneficiarios que utilizan los apoyos recibidos para integrarse a actividades educativas, laborales o productivas"*.

Con esto, se pasa de medir la cantidad de apoyos entregados a evaluar su uso y efecto real en los beneficiarios.

IV. En las actividades, particularmente en la Actividad 1.1, el indicador sobre promedio de atención es operativo y no refleja calidad o resultados. Se recomienda sustituirlo por un indicador de desempeño, por ejemplo: *"Porcentaje de jóvenes atendidos que concluyen satisfactoriamente su proceso dentro del programa"*. Esto permitiría evaluar no solo la cobertura, sino la efectividad del acompañamiento brindado.

Para la *Actividad 1.2*, aunque el indicador de evaluaciones favorables es útil, depende de criterios potencialmente subjetivos. Se sugiere mejorar su objetividad mediante una reformulación como: *"Porcentaje de*

jóvenes que alcanzan competencias laborales certificadas conforme a estándares definidos". Esto incrementa la confiabilidad y la vinculación con resultados tangibles.

En conclusión, la mejora de la MIR debe orientarse a fortalecer la cadena lógica del programa, asegurando que cada nivel mida efectivamente los resultados esperados y no solo los procesos.

La propuesta implica incorporar indicadores más específicos, verificables y centrados en cambios reales en la población objetivo, lo que permitirá una evaluación más robusta del desempeño del programa y una mejor toma de decisiones en política pública.

III.1 Síntesis del análisis de diseño

El Programa presupuestario S030 “Jóvenes Construyendo Esperanza” se implementa bajo la modalidad de subsidios sujetos a reglas de operación y tiene como objetivo brindar apoyos a personas jóvenes de 18 a 29 años en Quintana Roo para fortalecer su formación integral.

Es operado por el Instituto Quintanarroense de la Juventud y se encuentra alineado a instrumentos de planeación como el Plan Estatal de Desarrollo, lo que le otorga una base institucional y metodológica sólida para su implementación.

No obstante, el análisis muestra que, aunque el programa cuenta con elementos técnicos adecuados (como un diagnóstico con identificación de causas y efectos y una estructura operativa definida), estos no se traducen plenamente en resultados, debido a limitaciones en su diseño, particularmente en la MIR.

En este sentido, se identifica que los resultados que puede generar son aún parciales, ya que persisten inconsistencias en la lógica entre sus elementos, lo que afecta su capacidad de atender integralmente el problema público.

Adicionalmente, existe una brecha significativa entre la población potencial (177,200 jóvenes con carencias sociales) y la población objetivo (28 beneficiarios directos), lo cual limita el alcance del programa frente a la magnitud del problema.

Si bien se contempla una atención indirecta mayor, esta diferencia evidencia la necesidad de fortalecer la estrategia de cobertura y focalización

para mejorar el impacto de la intervención. Asimismo, el presupuesto asignado, aunque definido y ejercido conforme a lo programado, resulta limitado en relación con la cobertura esperada.

En cuanto a la Matriz de Indicadores para Resultados, se observa que está integrada por un solo componente y dos actividades, lo cual resulta insuficiente para atender las diversas causas del problema identificado.

De los cinco indicadores establecidos, sólo algunos cumplen adecuadamente con criterios de calidad, mientras que otros (especialmente los de Propósito y Componente) requieren mejoras, ya que se enfocan en actividades o productos y no en resultados o impacto en la población beneficiaria.

En este contexto, se concluye que el programa es funcional y cuenta con bases metodológicas importantes; sin embargo, requiere ajustes estratégicos para mejorar su efectividad.

Es fundamental reformular la MIR para asegurar una adecuada alineación con el problema público, fortalecer la lógica vertical y horizontal, y desagregar sus componentes para atender de forma integral las causas identificadas.

Asimismo, se recomienda rediseñar los indicadores hacia un enfoque de resultados e impacto, fortalecer el sustento metodológico mediante la actualización del diagnóstico y la definición de criterios claros de selección de beneficiarios, y desarrollar una estrategia de cobertura y escalamiento que permita ampliar su alcance o focalizarlo en poblaciones con mayor rezago.

III.2. Recomendaciones en materia del diseño del Programa

En función de la evaluación aplicada al diseño del Programa PS030, se detectaron espacios de mejora clave en su planeación estructurada, con la finalidad de fortalecer su matriz lógica, asegurar la complementariedad de sus indicadores y garantizar su sostenibilidad operativa a mediano y largo plazo, se emiten las siguientes recomendaciones institucionales:

Recomendación 1. Llevar a cabo una revisión integral del diagnóstico del programa con el fin de replantear y precisar la definición de la problemática central, contextualizando de forma clara la problemática y tipos de población.

Recomendación 2. Alinear y reestructurar los niveles de objetivos dentro de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades), garantizando una lógica causal sólida y una adecuada correspondencia entre los bienes o servicios entregados y la solución del problema identificado.

Recomendación 3. Verificar la inclusión de indicadores que permitan medir de manera cuantitativa y cualitativa los cambios socioeconómicos reales en la población beneficiaria, es decir, evaluar variables clave como la inserción laboral formal o la adquisición de competencias técnico-profesionales.

Recomendación 4. Reestructurar la diversificación de apoyos mediante la desagregación de su componente actual en vertientes operativas plenamente diferenciadas, delimitando con claridad las metas, presupuestos y reglas para: a) los servicios de capacitación técnica, b) el desarrollo de habilidades blandas o transversales, y c) la adecuación o equipamiento de los espacios formativos.

Recomendación 5. Actualizar las Reglas de Operación, incluyendo criterios técnicos para la identificación, priorización y selección de las personas beneficiarias; destacando variables socioeconómicas elegibles y las etapas de validación, así como tecnología, asegurando con ello la máxima transparencia del proceso y la rendición de cuentas.

IV. Identificación y análisis de procesos

En esta sección se describen y analizan las etapas operativas del Programa, los actores involucrados y los flujos de información asociados a su implementación de acuerdo al Modelo General de Procesos (MGP) que toma en cuenta los siguientes procesos: planeación, difusión, solicitud, selección de personas beneficiarias, producción de los apoyos, distribución de apoyos, entrega de apoyos y seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos que se fueron documentando a partir del análisis de gabinete y las entrevistas semiestructuradas aplicadas a las personas involucradas en estas etapas. Sin embargo, para el caso del **Pp S030, Jóvenes Construyendo Esperanza no,** solo son **ocho etapas** que hacen referencia al MGP.

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

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

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

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

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

monitoreo de apoyos.

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

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

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

Para fortalecer dicho análisis, se incluyó la alineación de cada elemento de consolidación a cuatro atributos de calidad: **eficiencia, suficiencia, pertinencia y oportunidad**[2]. Es fundamental precisar que no todos los atributos se aplican a todos los elementos, pues se definió una vinculación fundamentada en la naturaleza de cada elemento evaluado.

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

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

necesarios para ejecutar sus funciones.

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

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

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

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

Un grado **Muy Alto** o **Alto** indica que la política pública opera con

procesos dominados, estandarizados y debidamente normados.

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

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

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

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

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

El Modelo General de Procesos (MGP) establecido en los Términos de Referencia[3] que emite la Secretaría de Finanzas y Planeación del Gobierno del Estado de Quintana Roo, establece ochos procesos sustantivos sujetos de análisis en el programa, a través de la descripción detallada de sus principales elementos que hacen posible su operación.

La revisión de gabinete basada en la información compartida por la Unidad Responsable más las entrevistas realizadas al personal relacionado o encargado de actividades preponderantes en el programa otorgan un panorama de mayor visión en la interpretación de éste.

Por ello, se realizó la Matriz de Equivalencia de Procesos correspondiente al Programa Presupuestario S030. Jóvenes Construyendo Esperanza (anexo 1), incluyendo la perspectiva de género, así como una verificación progresiva de los procesos sustantivos de la intervención gubernamental:

1. Planeación
2. Difusión
3. Solicitud
4. Selección de Beneficiarios
5. Producción de apoyos
6. Distribución de apoyos
7. Entrega de apoyos
8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

[3] Modelo de Términos de Referencia con perspectiva de género para la Evaluación de Procesos (SEFIPLAN, 2025).

El Instituto Quintanarroense de la Juventud tiene relativamente poco tiempo de operación, ya que sus funciones anteriores estaban integradas en la Comisión de Deporte y Juventud, pero en 2023 se separaron para dar paso a la especialización en materia de juventud y deporte, desde organismos con personalidad jurídica propia.

En ese tenor, se implementó la política pública denominada Jóvenes Construyendo Esperanza, con el propósito de que "las personas jóvenes de 18 a 29 años de edad en Quintana Roo cuenten con apoyos para desarrollar su formación integral a través de este programa", es decir, dotarlos de herramientas técnicas para incidir en jóvenes con sus mismas características, visión e intereses.

Los tipos de apoyo que entrega esta intervención son:

1. Modalidad 1. Económico: equivalente a cinco mil, cuatro mil quinientos y cuatro mil pesos, de acuerdo con la clasificación de coordinador, facilitador y promotor comunitario.
2. Modalidad 2. Especie: capacitación física o virtual.

La Instancia Ejecutora es la Dirección de Organización y Participación Juvenil, encargada de hacer llegar este tipo de apoyos en la población objetivo identificada: 177, 200 personas jóvenes de 18 a 29 años con carencias sociales.

Respecto a los procesos, **Planeación** es el proceso más consistente del programa, toda vez que se regula a través de la normatividad estatal, con tiempos específicos, insumos claros y una plataforma denominada SIPPRES que ocupan todas las Dependencias y Entidades estatales para planear,

programar y dar seguimiento al presupuesto que les ha sido asignado.

La **Difusión**, aunque es un proceso importante, dentro del programa es acotado, ya que se limita a la presentación de propuesta del material o contenido del programa, para pasar a validación por la Dirección General y una vez aprobado, se difunde en la página de internet del Instituto, redes sociales y los canales de comunicación institucionales.

Es fundamental no omitir que es un programa que tiene una pequeña dimensión de impacto, debido a su presupuesto limitado y a la capacidad reducida de apoyos a beneficiarios, por lo que, aunque se desarrollará una estrategia de difusión más grande e integral, la capacidad del programa seguiría siendo reducida.

La **Solicitud** se realiza una vez emitidas las Reglas de Operación y la difusión, por lo que al llegar las solicitudes se registran en la plataforma CNARTyS, asignando folios a los registros válidos.

Respecto a la **Selección de beneficiarios** se realiza a través de un Comité de Evaluación y Selección para revisar las solicitudes de apoyo y definir las que son susceptibles de apoyo de conformidad con los criterios de elegibilidad establecidos en las Reglas. Dentro del trabajo de campo realizado con el personal se manifestó que una vez seleccionados las y los posibles beneficiarios, se les solicita entrevistarse, sin embargo, en las Reglas no indica ese paso.

En la **Producción de apoyos,** intervienen de forma clara la Instancia Ejecutora, el área administrativa y su gestión con la SEFIPLAN para las

actividades de suficiencia presupuestal, requisición y transferencias de recursos.

Para la **Distribución de apoyos**, se realiza una gestión de documentación personal bancaria de las personas beneficiarias y cotejar que los datos son vigentes y correctos para remitir con el área administrativa y que sirva de soporte documental de las transferencias de recursos que contemplan los apoyos, asimismo, se realiza la programación de cursos que la Instancia Ejecutora ofrecerá a las personas beneficiarias.

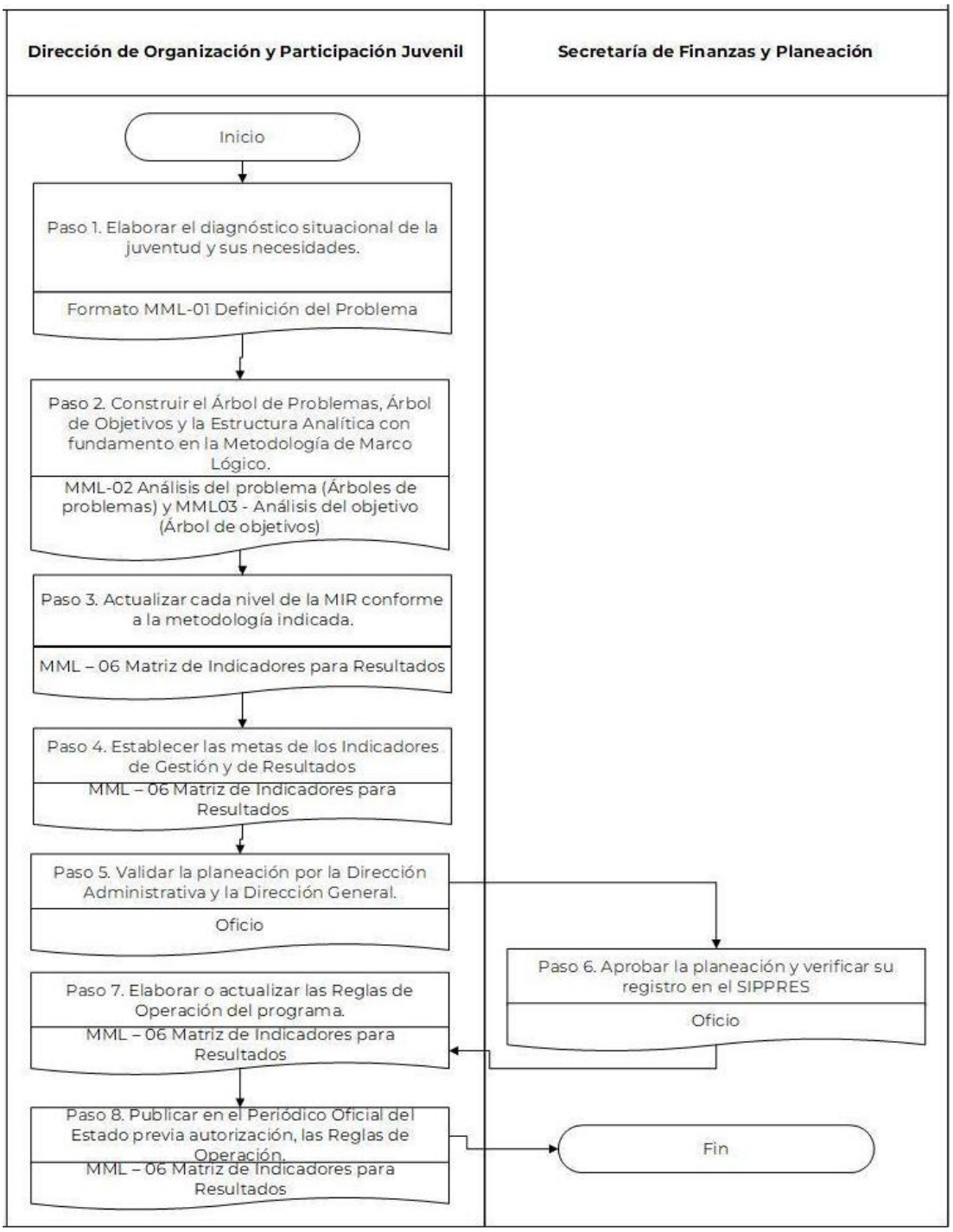
En cuanto a la **Entrega de apoyos**, es posible a través de la dispersión de los recursos económicos a las cuentas bancarias de las y los beneficiarios, por otro lado, en cuanto a los cursos de capacitación, se toman de forma híbrida previa programación por el personal de la Instancia Ejecutora.

El **Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos,** es un proceso vulnerable actualmente, ya que, aunque las Reglas de Operación enmarca la Evaluación y la Contraloría Social como mecanismos que mejoran y refuerzan el programa, en la realidad no sucede, esto fundamentado por parte del personal entrevistado.

En ese sentido, resulta sustantivo fortalecer el programa en los procesos consolidados, dando certeza en la operación, generando articulación entre la normatividad interna y la operativa para mitigar riesgos y reducir la dispersión de la intervención pública, maximizando el potencial benefactor que posee.

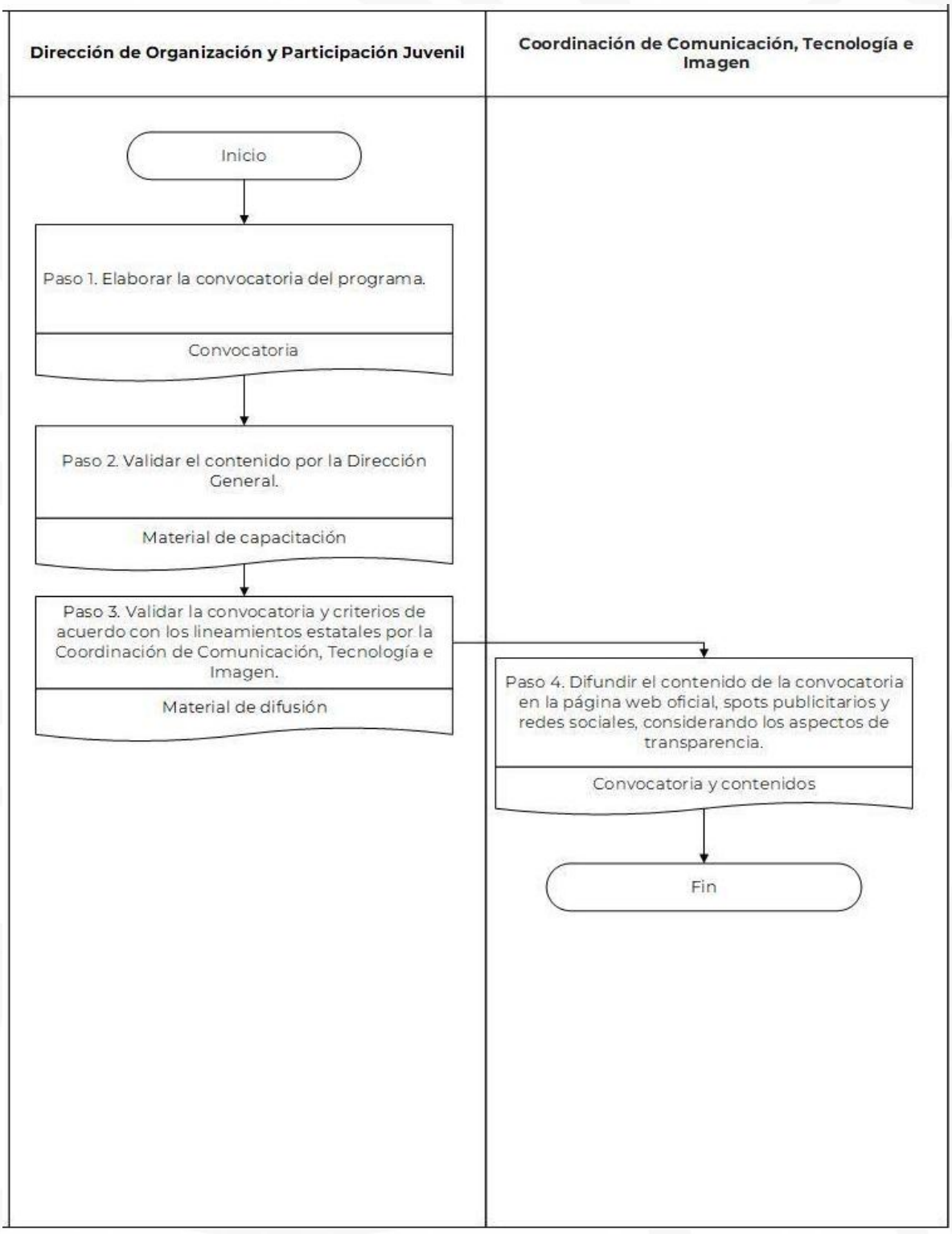
IV. 2 Flujograma de los procesos

Figura 1. Planeación.



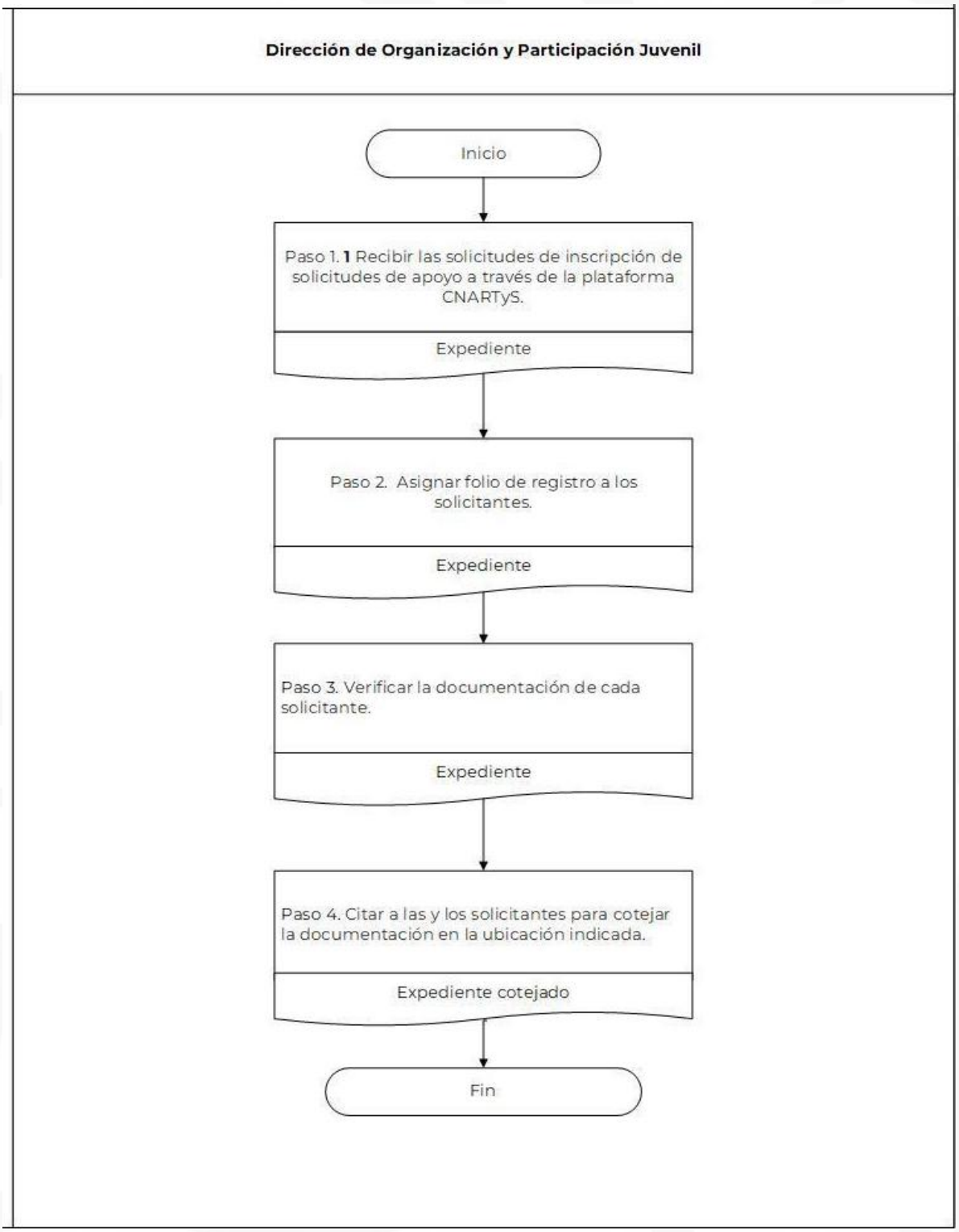
Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Difusión.



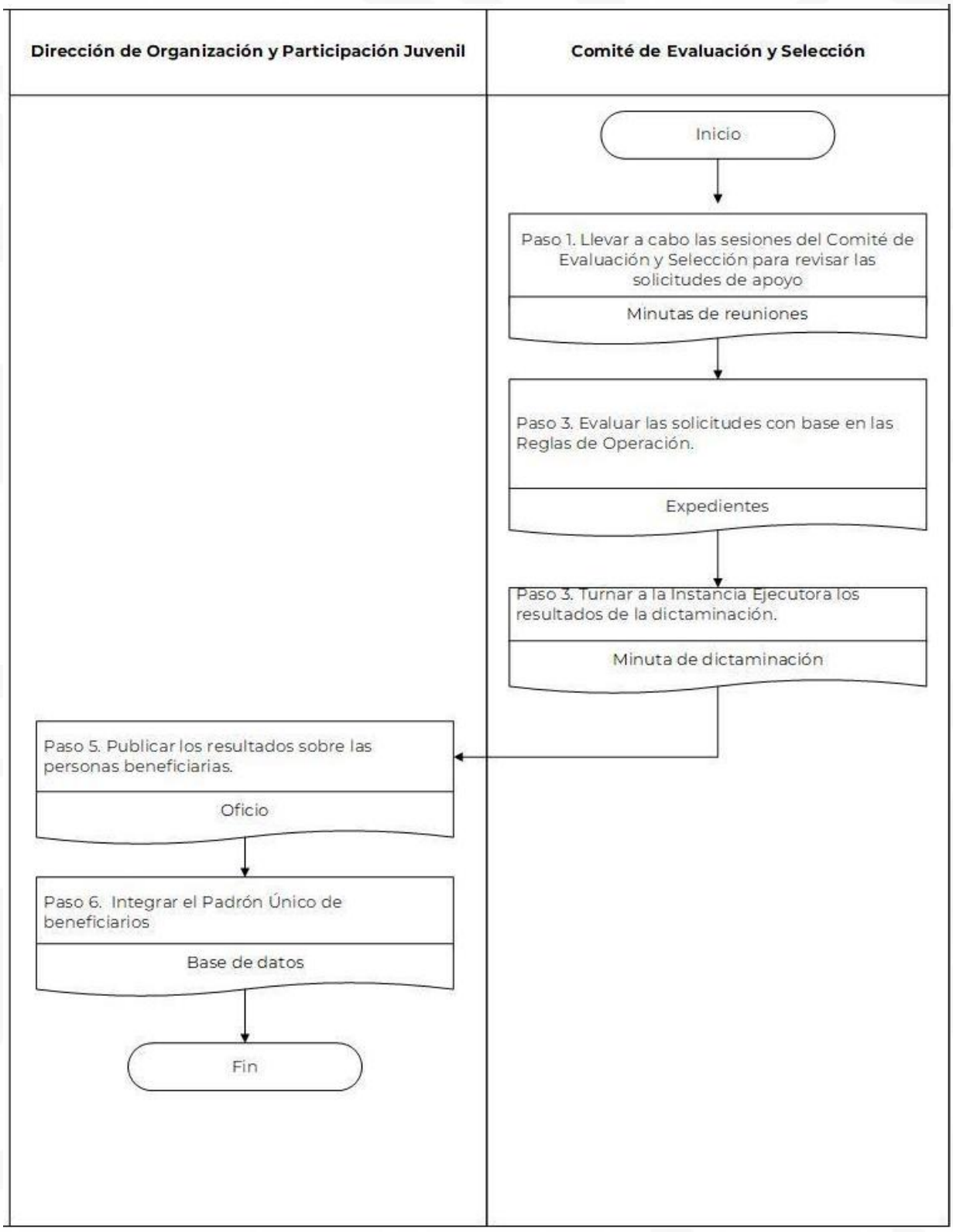
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Solicitud.



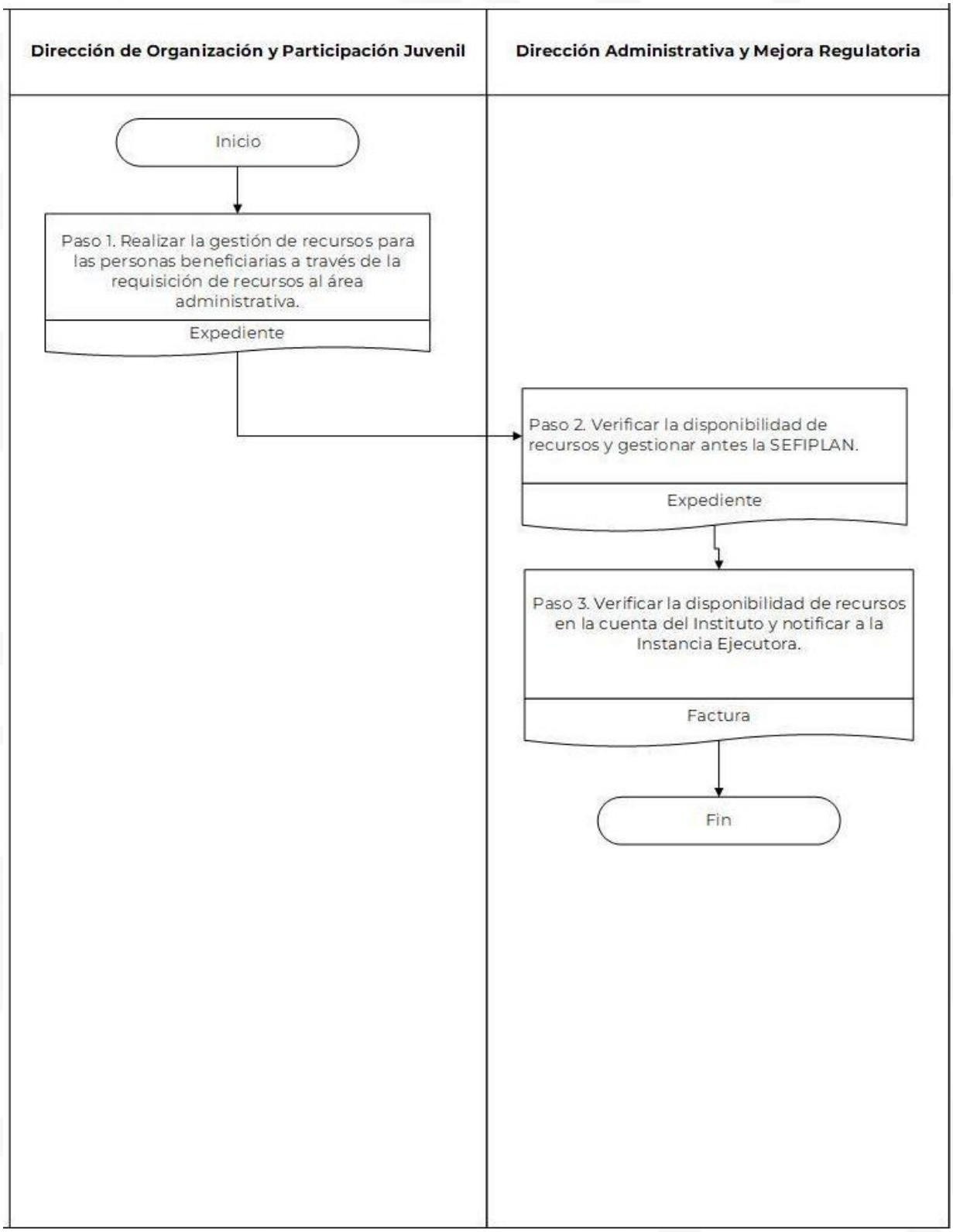
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Selección de personas beneficiarias.



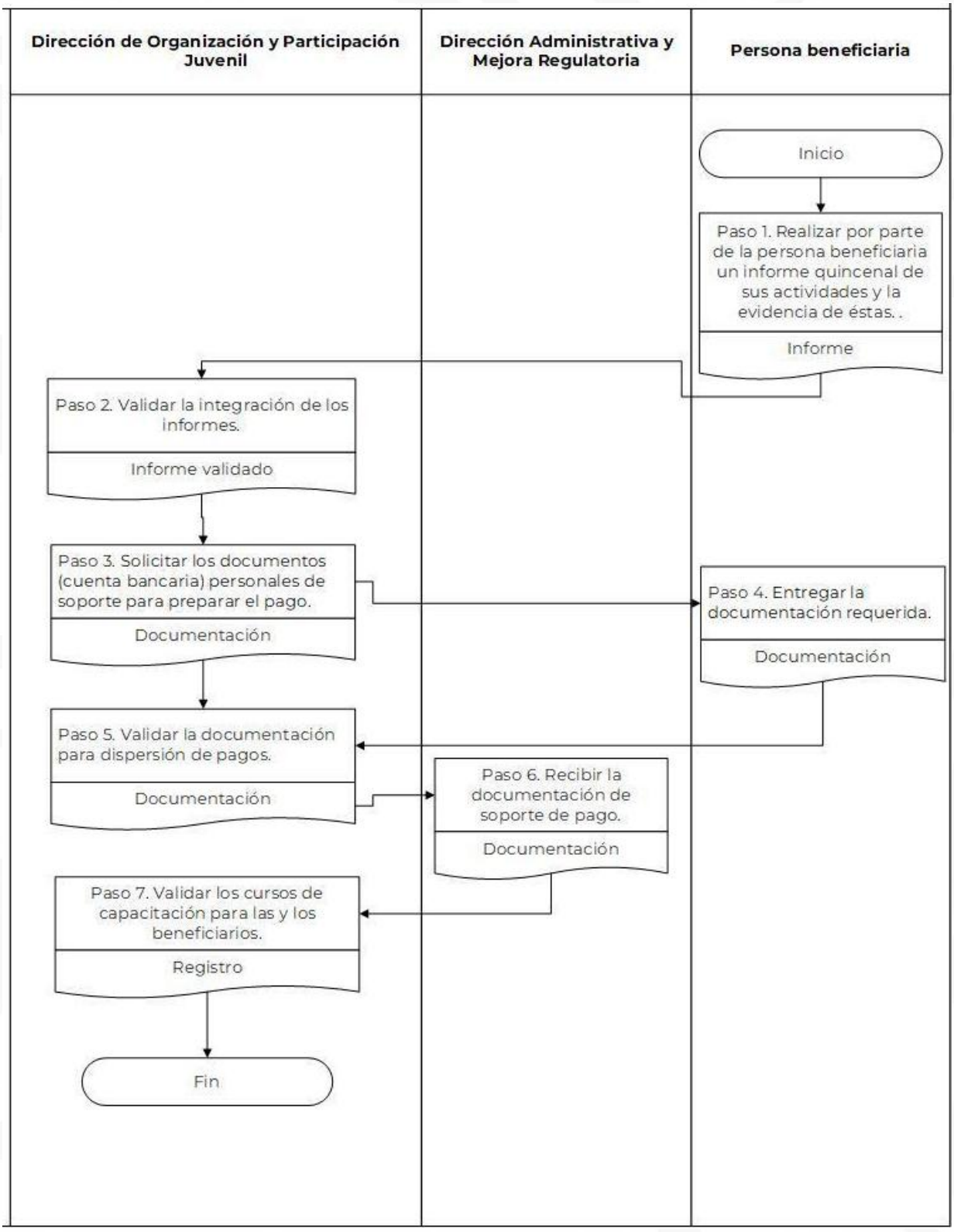
Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Producción de apoyos.



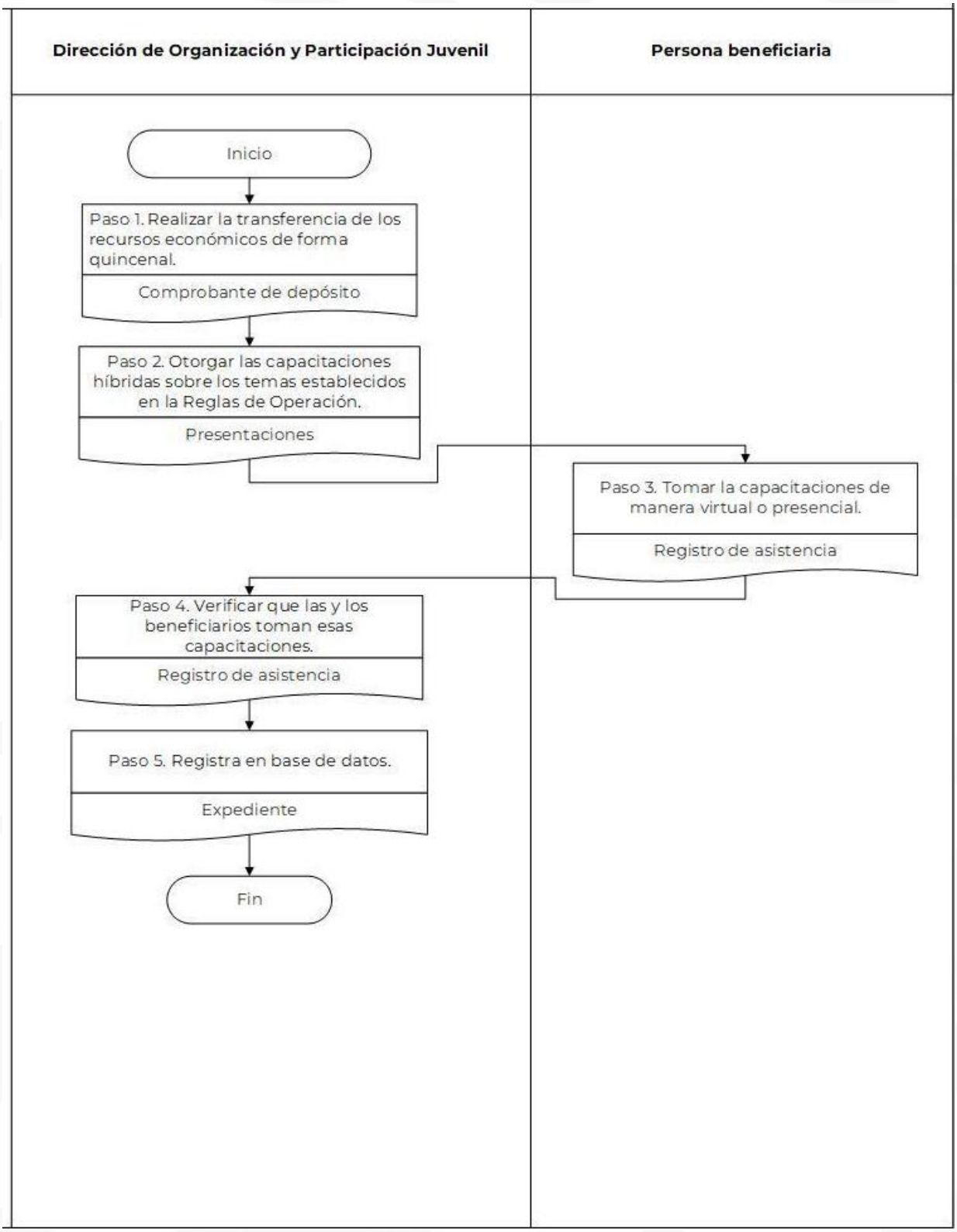
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Distribución de apoyos.



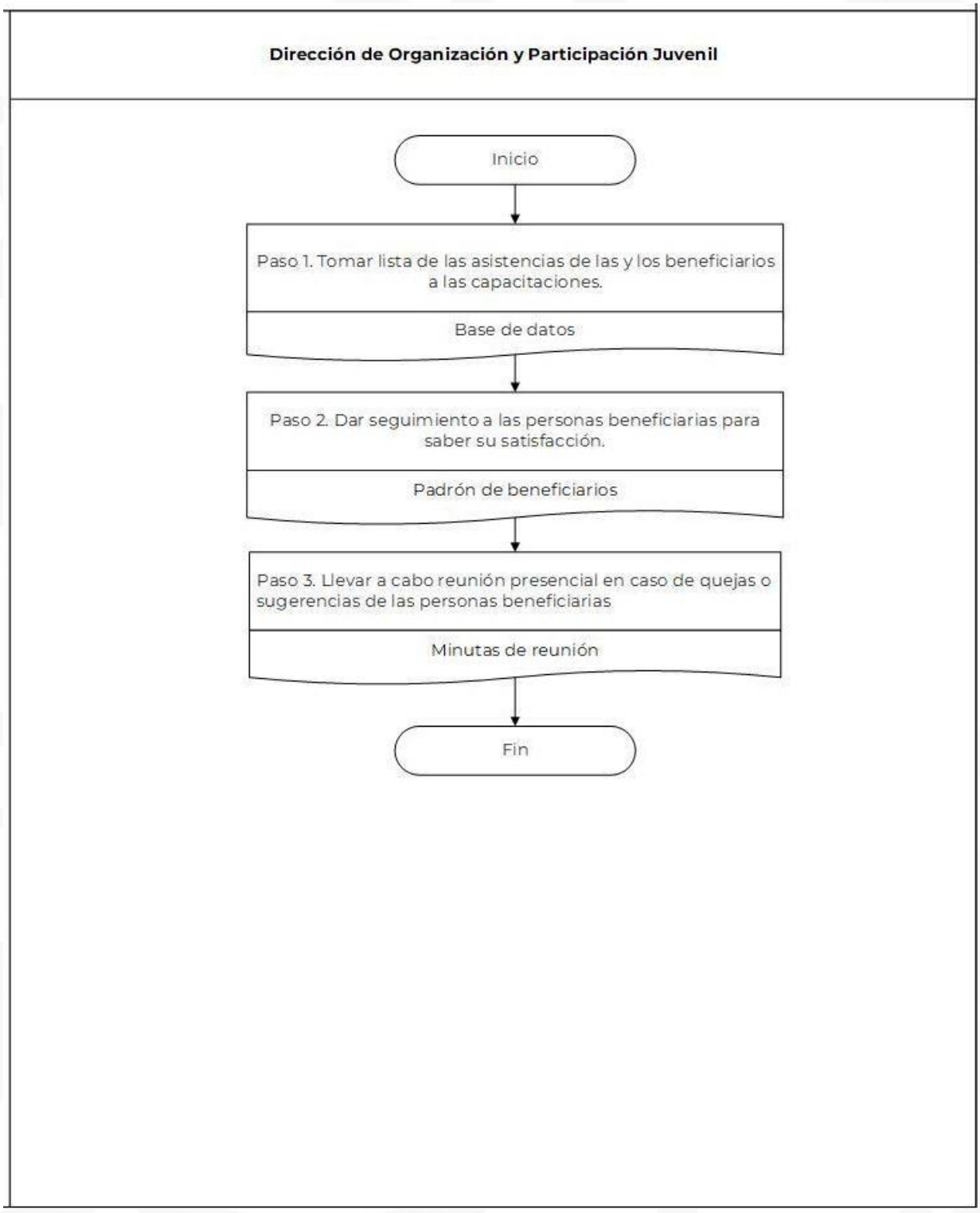
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Entrega de apoyos.



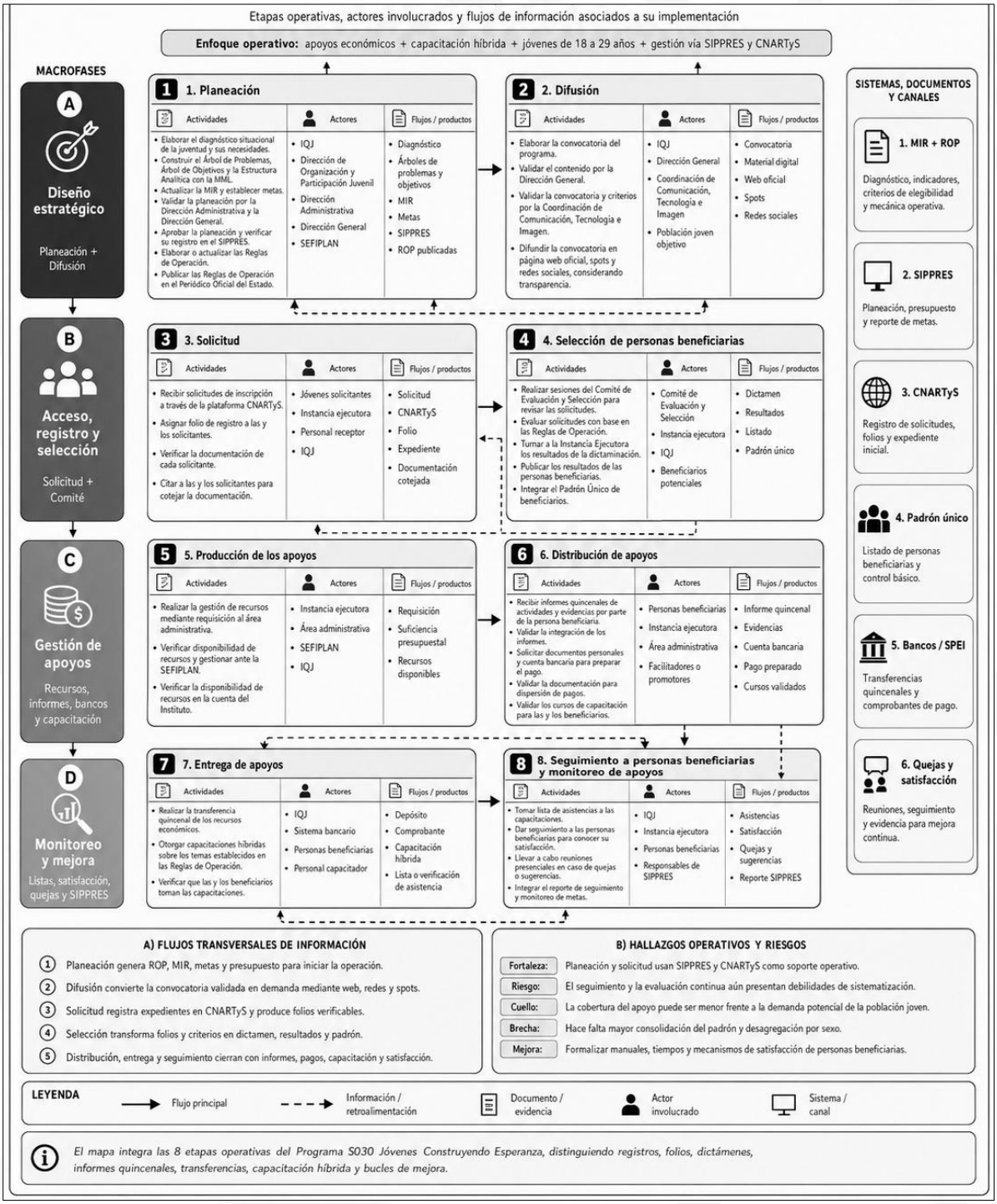
Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Mapa de procesos del Programa S030



Fuente: Elaboración propia.

IV. 3 Valoración Operativa

Obtener la valoración de los procesos establecidos en el Modelo General de Procesos, es parte esencial de la presente evaluación, permitiendo identificar barreras externas e internas que inciden directamente en la implementación.

A través de la **Cédula de Valoración Operativa del Programa** del Anexo 2 se describe la vinculación entre la intervención pública y los 11 criterios específicos, otorgando valores de acuerdo al cumplimiento positivo, negativo o parcial en la relación del programa con estos criterios.

Este mecanismo metodológico inicia con la integración de la Matriz de Equivalencias de Procesos, verificando la articulación entre el diseño del programa y su operación, para conocer los límites y alcances, tiempos e involucrados, destacando su función y el grado de contribución entre los procesos para la efectividad de cada uno.

El programa posee Reglas de Operación que establecen la secuencia de forma general, requisitos, criterios de priorización y selección, así como la mecánica operativa y las áreas que participan, destacando el grado de involucramiento institucional y normativo.

Descripción de Componentes e Involucrados. Al respecto de los Componentes: "Programa de promotores físicos y deportivos para promover la Jóvenes construyendo esperanza y el deporte operando"; y "Equipos profesionales promocionando el deporte", con fundamento en el análisis de diseño del programa, se requiere un ajuste que permita generar mayor

consolidación metodológica y causal, que se refleje en la entrega de apoyos e impacto esperado.

Consistencia con Indicadores. La Matriz de Indicadores para Resultados está integrada en los cuatro niveles, en los niveles de gestión, solo considera un componente: Apoyos económicos y en especie otorgados a personas jóvenes a través del Programa Jóvenes Construyendo Esperanza, el cual se vincula con el Propósito: Personas jóvenes de 18 a 29 años de edad en Quintana Roo cuentan con apoyos para desarrollar su formación integral través de este programa. Para cada uno, corresponde un indicador, los cuales dada la magnitud del programa son suficientes.

Límites de procesos. Están presentes en varios procesos, destacando Planeación, que además posee tiempos límite para su terminación, asimismo, la Selección de beneficiarios y entrega de apoyos, en virtud de que si no se agotan, atrasan el cumplimiento del programa.

Insumo – tiempo. Derivado de la entrevista realizada al personal y la información documental analizada, de manera general solo los procesos de Planeación, Solicitud y Selección de beneficiarios establecen de manera clara los tiempos para su realización, con acciones de inicio y fin para articular las demás actividades de los procesos.

Insumo – personal. Considerando la magnitud del programa y con la estructura orgánica compartida que posee el Instituto Quintanarroense de la Juventud, es posible inferir que es suficiente el personal para cumplir con los objetivos establecidos en el programa.

Insumo – financiero. Tomando en consideración las metas establecidas del programa, que son limitadas respecto a la cantidad de personas que se desean beneficiar, la relación insumo – financiero es adecuada, en virtud de que con el presupuesto definido logran beneficiar a las personas esperadas bajo las modalidades establecidas.

Articulación de productos. Solo el proceso de Planeación con base en la normatividad que lo rige, emite de manera clara productos que sirven para los siguientes procesos, sin embargo, en los demás se identifica ambigüedad.

Sistemas de información. El programa se utiliza en la Planeación al SIPPRES y en la Solicitud al CNARTyS, no obstante, para los demás procesos no se utilizan otro tipo de software que le otorguen mayor eficiencia y eficacia al programa.

Coordinación institucional. Se logra en el proceso de Planeación, derivado de que las áreas interactúan con SEFIPLAN, pero en los demás las relaciones de comunicación y colaboración se da entre las áreas del Instituto. También, en la Producción de apoyos, la Instancia Ejecutora colabora con el área administrativa y ésta, con la SEFIPLAN para la gestión de recursos con los que se financian los apoyos.

Pertinencia territorial. Aunque en las Reglas de Operación indican que la cobertura es estatal, tomando en consideración su limitado presupuesto y los tipos de apoyo que otorga, podrían focalizar geográficamente más, en virtud de que los apoyos son limitados y el impacto, aunque se considera estatal, no se logra.

Importancia estratégica. Todos los procesos son importantes para lograr el cumplimiento del programa respecto a su planeación, sin embargo, al otorgarles mayor consistencia y articulación técnica y operativa, los resultados son eficientes, eficaces y se logran con mayor practicidad.

Satisfacción de personas beneficiarias. En los procesos del programa no se identifican mecanismos que posibiliten la captación de información sobre la satisfacción de las personas beneficiarias, por lo que es de gran ayuda, implementar uno al respecto en función de la magnitud de la intervención.

De esta forma, la implementación de manuales de organización, procedimientos y demás lineamientos operativos, permitirá reducir los riesgos y sesgos en la implementación, dando poco margen a la improvisación en la normal y en la práctica por el personal encargado.

IV. 4 Grado de Consolidación Operativa del Programa

Esta sección establece los criterios de consolidación operativa como la oportunidad de mejora para que de forma progresiva el programa madure en su operación, mejorando aspectos normativos, conocimiento del personal, estandarización y una mejora continua.

En relación al Anexo 3 se vinculan las seis variables más importantes en relación a la consolidación y madurez: **Normatividad; Conocimiento del programa; Estandarización de procesos; Monitoreo; Mejora continua y Medios de verificación**.

Por lo que, con los parámetros establecidos en la Lista de Verificación de Consolidación Operativa, **el Programa S030 se colocó en un Grado Bajo (40%), lo que equivale a tener 12 de las 30 posibles.**

Esta valoración se deriva del grado de consolidación y articulación normativa, ya que no posee manuales operativos guíen tanto la operación del Instituto como la del programa.

Normatividad. El Instituto Quintanarroense de la Juventud (IQJ)es relativamente nuevo, ya que surge de la separación de deporte y juventud, por lo que el marco normativo vigente se encuentra desactualizado, esto genera limitaciones operativas y conlleva a la generación de conocimiento a través de la práctica.

Conocimiento del Programa. Con base en las entrevistas realizadas al personal del IQJ, confirmando que existe conocimiento en el manejo de actividades que integran los procesos, varios de estos establecidos en las Reglas de Operación y otras, dadas por la práctica en la implementación.

Estandarización operativa. El único proceso estandarizado es la Planeación, en virtud de los atributos normativos en el marco estatal, ya que los entes públicos se sujetan a los plazos, productos y formatos. En los demás procesos no se cumple, por la carencia de manuales de organización y procedimientos, incluso por la limitada magnitud del programa, dada por su presupuesto y la cantidad de personas beneficiarias.

Monitoreo. El programa logra el monitoreo a través del SIPPRES, plataforma unificada para todo el gobierno del estado, en la que además registrar la planeación, se reporta el cumplimiento de metas trimestralmente.

Mejora continua. Es generada por procesos automatizados que producen eficiencia, siendo para el programa la Planeación y Solicitud, los que

disponen de información oportuna sobre el desempeño que permite generar mejoras.

Medios de verificación. Los que están integrados a la MIR del programa S030 son consistentes con los procesos de Planeación, Distribución y Entrega de apoyos, ya que al ser de gestión están vinculados al cumplimiento de Actividades y Componentes.

Es destacable que, aunque existen Reglas de Operación no son suficientes para establecer procedimientos claros y que consoliden una política pública eficiente.

Además, la operación utiliza de manera limitada la tecnología para procesos sustantivos Selección de beneficiarios y Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, disminuyendo los atributos de pertinencia y suficiencia en la operación.

IV. 5 Síntesis del análisis de procesos

Este análisis de procesos concede información que fundamenta la toma de decisiones, ya que al revelar la baja articulación y consistencia técnica en estos, hace posible la retroalimentación y la apertura para mejorarlos.

Si bien es un programa que en su concepción busca beneficiar a jóvenes a través de recursos económicos periódicos y el acceso a capacitación que dote de herramientas técnicas, también es cierto, que se pueden incorporar más personas y servicios que se les pueden otorgar como tarjetas de descuentos, servicios exclusivos, convenios educativos y de vinculación.

Conocer las actividades que se consideran dentro de cada proceso, otorga la capacidad para redefinir el alcance de estas, ya que la operación muchas veces genera el actuar automático, sin generar la retroalimentación, la autocrítica y la introspección del quehacer gubernamental.

Por ello, este tipo de ejercicios evaluatorios sientan las bases de la mejora continua, identificando alcances, involucrados e insumos, asegurando que la entrega de apoyos se traduzca directamente en el impacto social sostenido en la juventud.

La tecnología desempeña un papel importante en el desarrollo de las actividades operativas en la vida cotidiana, y con la juventud se vuelve una herramienta sustantiva, ya que es el principal medio de comunicación, aprendizaje y entretenimiento que poseen, por lo que incorporar de forma sustantiva en los procesos del programa permitirá una mayor vinculación, alcance y desempeño del programa.

En relación al presupuesto es necesario incrementarlo, en función de modificaciones estructurales del programa, en que se visualice su impacto en más mujeres y hombres jóvenes en todo el estado, y no es una población limitada de beneficiarios.

Con estas observaciones, esta política pública mejorará su impacto en mayor población beneficiada, no solo con recursos económicos, sino con demás servicios complementarios que potencialicen sus habilidades y herramientas para la vida.

IV.6 Recomendaciones del análisis de procesos

Con el objetivo de mejorar la consolidación del programa, se emiten las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1. Diseñar el Manual de Organización del Instituto que defina las atribuciones y funciones de las áreas administrativas que integran la integran, por lo que resulta de gran ayuda para el personal contar con este, otorgando consistencia a las atribuciones y alcances de cada área.

Recomendación 2. Diseñar Manual de Procedimientos del Instituto que mitigue los riesgos en la operación, definiendo los procedimientos sustantivos de las unidades administrativas, reduciendo los tiempos de las curvas de aprendizaje del personal encargado, así como la dotación de eficiencia.

Recomendación 3. Mejorar el Padrón de Beneficiarios integrando la integrando tecnología que permita desagregar la caracterización, sexo, edad, ubicación, procedencia y puntaje para ser elegidos, etc.

V. Matriz de análisis de género

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

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

Con dicha Matriz (anexo cuatro), se valora si la **planeación** contempla brechas de origen, si la **difusión** y los requisitos de **solicitud** son accesibles, y si los criterios de **selección** evitan sesgos excluyentes. Asimismo, se analiza si la **producción** de los bienes atiende necesidades físicas diferenciadas, si la **distribución** territorial y los horarios de **entrega** imponen costos indirectos o barreras logísticas, y finalmente, si el **seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos** garantiza un buen desempeño del programa en la población objetivo.

En el proceso de Planeación, la perspectiva de género quedó fuera desde la concepción misma de esta política pública, en función de que diagnóstico

original carece de datos o indicadores que visibilicen a la población femenina y cómo enfrenta barreras culturales y estructurales de la juventud, contextualizando sus limitaciones y la importancia de su inclusión en este tipo de intervenciones.

La difusión del programa no considera material o contenido exclusivo para transmitir a la población femenina los beneficios de inscribirse en el programa, despertando su interés y posible participación.

Incluso en las mismas Reglas de Operación, se podrían incluir criterios de paridad, que establezca una cuota mínima de participación y beneficiarias de la población femenina, sentando las bases de la participación no obligatoria, pero si sustantiva.

Las solicitudes y selección de beneficiarios no se realizan tomando en consideración algún criterio de priorización con enfoque de género, sino de manera directa a quien cumpla con los requisitos sea hombre o mujer, aunque destacando que, en la base de datos de personas beneficiarias, se aprecia una participación paritaria, pero sin fundamento en algún apartado de las Reglas.

El proceso de producción de apoyos se da a través de la gestión administrativa entre las áreas del Instituto, salvo la interacción entre la Dirección Administrativa y Mejora Regulatoria y la Secretaría de Finanzas y Planeación para la suficiencia de recursos económicos requerida para dispersar los apoyos económicos del programa, sin embargo, no existe algún documento que haga necesario el enfoque de género en este proceso.

Asimismo, la distribución y entrega no consideran algún criterio de género, aunque en función de los apoyos se dan vía transferencia electrónica, no es posible incorporar algún aspecto en la materia.

Se hace sustantivo, fortalecer el uso de la tecnología para la generación de datos y estadísticas con enfoque de género, con desagregaciones metodológicas que sean evidencia en beneficio de las mujeres jóvenes de la entidad.

Coadyuvar al fortalecimiento del enfoque de género en el programa, es contribuir al desarrollo de hombres y mujeres por igual, respondiendo a necesidades reales y creando oportunidades que acerquen al bienestar a la población femenina.

V.1 Grado de Transversalización de la Perspectiva de Género

En continuación con lo anterior, se incorpora un análisis de **transversalización de la perspectiva de género** en la operación del Programa, el cual se examina a través de la presencia y cumplimiento de **cuatro dimensiones** institucionales (anexo cinco). Estos elementos evaluados son: el **diagnóstico con enfoque de género**, la infraestructura de un **padrón desagregado** por sexo, la existencia de **acciones afirmativas** y el diseño de los **indicadores de la MIR**[4].

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

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

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

Con el análisis realizado, se calcula que el grado de madurez en la perspectiva de género del Programa presupuestario S030 Jóvenes construyendo esperanza, es **bajo, equivaliendo al 12.5 por ciento.**

Diagnóstico con enfoque de género. Con fundamento en la información disponible, no considera en el análisis un enfoque de género, que incluya datos y estadísticas sobre la población joven femenina y su contextualización respecto a la problemática identificada.

Padrón Desagregado. La base de datos que se genera a través del otorgamiento de apoyos no refleja de forma rápida la desagregación de información por sexo, pero al leer los nombres de las personas beneficiarias se infiere.

Acciones afirmativas u operación inclusiva. La política pública no incorpora acciones al respecto ya que está abierta a toda la población que reúna los requisitos y solicite el apoyo. Cabe destacar que, además es un programa limitado en recursos, porque su capacidad de apoyo es acotada.

Indicadores de género en la MIR. Los indicadores están enfocados en medir los entregables, sin evidencia de enfoque de género integrado en estos.

Este resultado se debe a los pocos atributos integrados en el programa con respecto a la Matriz de género empleada, ya que de manera parcial la base de datos de personas beneficiarias desagrega los nombres, siendo posible la identificación de mujeres que accedieron al apoyo.

V.2 Síntesis del análisis de género

Conforme al análisis, el programa muestra un nivel de madurez en materia de género bajo, ya que de forma parcial posee un atributo, el cual es mejorable: Padrón Desagregado por Sexo.

En relación al diagnóstico no incorpora información estadística con enfoque de género, sino de manera directa, tanto hombres como mujeres que decidan participar y cumplan los requisitos, acceden al programa. Esto es destacable, debido a que la intervención está dirigida en jóvenes, siendo fundamental la inclusión para la generación o dotación de oportunidades por igual.

Asimismo, no incorpora acciones afirmativas que garanticen una participación mínima y selección de mujeres jóvenes como beneficiarias, siendo relevante incluirlas en las Reglas de Operación. Si bien el presupuesto es limitado y los beneficiarios presentan una limitada proporción de la población objetivo, es de gran ayuda incluir este tipo de acciones.

Con respecto a los indicadores que integran la MIR, ninguno a nivel gestión posee el enfoque de género, estando en función de entregables a nivel general y no por sexo.

Este programa posee las condiciones para actualizarlo con enfoque de género, ya que emplea poco presupuesto y es posible establecer criterios de elegibilidad y priorización que garanticen una participación paritaria de género, contribuyendo de manera consistente a la igualdad sustantiva en la población juvenil de la entidad.

V.3 Recomendaciones en materia de género

Derivado del análisis, se emiten las siguientes recomendaciones que fortalezcan la incorporación del enfoque de género:

Recomendación 1. Incluir el diagnóstico el enfoque de género, con estadísticas, contextualización y elementos culturales no solo de los jóvenes hombres, sino también mujeres. Integrando a la problemática elementos que muestran los retos de la población joven femenina.

Recomendación 2. Diseñar e implementar contenido de difusión con enfoque de género o exclusivo para las mujeres, destacando la importancia de acceder a este tipo de beneficios, sentando precedentes de inclusión y generación de resultados integrales.

Recomendación 3. Incorporar el enfoque de género en los criterios de priorización en las Reglas de Operación, desde el formato de solicitud hasta los criterios de elegibilidad para la selección de personas beneficiarias, que garantice una participación paritaria en el programa.

Recomendación 4. Revisar la inclusión de mecanismos de diferenciación de apoyos en las Reglas, así como de tiempo o lugar preferencial en la distribución y entrega de apoyos, que considere las barreras socioculturales de la población femenina.

VI. Hallazgos y resultados

En la presente sección se sintetizan los **hallazgos y resultados** obtenidos en los apartados **III, IV y V** referentes al diseño, los procesos y la perspectiva de género del Programa. Los hallazgos reflejan la realidad operativa de la Política Pública, identificando sus fortalezas, las áreas de oportunidad y los cuellos de botella logísticos. Asimismo, se documentan las inconsistencias que existen entre el diseño normativo y la ejecución diaria. De forma transversal, el análisis integra la perspectiva de género para visibilizar las brechas de acceso y las barreras territoriales que enfrentan las mujeres.

Como resultado del ejercicio de evaluación, se emitieron **21 recomendaciones** para orientar la mejora de la intervención, las cuales cumplen con **seis criterios de calidad**: en primer lugar, **Relevancia**, enfocándose en la atención de problemáticas sustantivas del Programa; **Viabilidad**, para ejecutarse de manera factible con los recursos financieros, humanos, tecnológicos y de tiempo disponibles; **Claridad**, de modo que la propuesta define con precisión la acción requerida y el actor responsable de su ejecución; **Pertinencia** con la realidad operativa del Programa; **Enfoque a resultados**, orientado a generar un impacto directo en el cumplimiento de las metas e indicadores de desempeño; y **Perspectiva de género**, para identificar y mitigar las brechas de acceso, asimetrías de tiempo o cargas de cuidado que afecten diferenciadamente a la población.

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

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

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

Cuadro 4: Recomendaciones.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
1. El diagnóstico del programa carece de una contextualización teórica, y experimenta una mejora en la definición del problema central.	Llevar a cabo una revisión integral del diagnóstico del programa con el fin de replantear y precisar la definición de la problemática central, contextualizando de forma clara la problemática y tipos de población.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Organización y Participación Juvenil	No aplica.
2. La actual MIR aunque cuenta con los elementos requeridos, se percibe mejorable respecto a su integración, incluso ampliación.	Alinear y reestructurar los niveles de objetivos dentro de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades), garantizando una lógica causal sólida y una adecuada correspondencia entre los bienes o servicios entregados y la solución del problema identificado.	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Organización y Participación Juvenil	No aplica.
3. Los indicadores de gestión son generalistas, por lo que es deseable la incorporación de algunos enfocados a medir cambios cualitativos.	Verificar la inclusión de indicadores que permitan medir de manera cuantitativa y cualitativa los cambios socioeconómicos reales en la población beneficiaria, es decir, evaluar variables clave como la inserción laboral	Normativa / Diseño	Alta	Dirección de Organización y Participación Juvenil	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
	formal o la adquisición de competencias técnico-profesionales.				
4. Los apoyos que otorga el programa es un ingreso básico y capacitación híbrida, sin la posibilidad de complementarlo con algún otro beneficio especializado para la población joven.	Reestructurar la diversificación de apoyos mediante la desagregación de su componente actual en vertientes operativas plenamente diferenciadas, delimitando con claridad las metas, presupuestos y reglas para: a) los servicios de capacitación técnica, b) el desarrollo de habilidades blandas o transversales, y c) la adecuación o equipamiento de los espacios formativos.	Normativa / Diseño	Media	Dirección de Organización y Participación Juvenil	No aplica.
5. Las Reglas de Operación aunque establecen de forma particular la implementación, se percibe mejora en la integración de criterios de priorización y selección de beneficiarios, incluyendo la tecnología para generar eficiencia operativa.	Actualizar las Reglas de Operación, incluyendo criterios técnicos para la identificación, priorización y selección de las personas beneficiarias; destacando variables socioeconómicas elegibles y las etapas de validación, asegurando con ello la máxima	Normativa / Operativa	Media	Dirección de Organización y Participación Juvenil	No aplica.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
	transparencia del proceso y la rendición de cuentas.				
6. El área al ser relativamente nueva, carece de normatividad organizacional interna.	Diseñar el Manual de Organización del Instituto que defina las atribuciones y funciones de las áreas administrativas que integran la integran, por lo que resulta de gran ayuda para el personal contar con este, otorgando consistencia a las atribuciones y alcances de cada área.	Organizacional	Alta	Dirección de Organización y Participación Juvenil	No aplica.
7. No se identifican lineamientos operativos que gestionen adecuadamente la implementación del programa.	Diseñar Manual de Procedimientos del Instituto que mitigue los riesgos en la operación, definiendo los procedimientos sustantivos de las unidades administrativas, reduciendo los tiempos de las curvas de aprendizaje del personal encargado, así como la dotación de eficiencia.	Tecnológica / Normativa	Alta	Dirección de Organización y Participación Juvenil	No aplica.
8. No se identifica un Padrón de Beneficiarios articulado, solo	Mejorar el Padrón de Beneficiarios integrando la integrando	Normativa	Media	Dirección de Organización y Participación	Genera información desagregada por sexo, lo cual

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
cuenta con bases de datos.	tecnología que permita desagregar la caracterización, sexo, edad, ubicación, procedencia y puntaje para ser elegidos, etc.			Juvenil	permite generar evidencia del impacto en la población femenina.
9. El programa no incluye enfoque de género, datos o estadísticas, así como la contextualización de problema central por sexo.	Incluir el diagnóstico el enfoque de género, con estadísticas, contextualización y elementos culturales no solo de los jóvenes hombres, sino también mujeres. Integrando a la problemática elementos que muestran los retos de la población joven femenina.	Normativa	Media	Dirección de Organización y Participación Juvenil	Permite visualizar las barreras que la población femenina tiene para acceder a los programas.
10. La difusión actual del programa no considera material o contenido exclusivo para mujeres.	Diseñar e implementar contenido de difusión con enfoque de género o exclusivo para las mujeres, destacando la importancia de acceder a este tipo de beneficios, sentando precedentes de inclusión y generación de resultados integrales.	Normativa	Alta	Dirección de Organización y Participación Juvenil	Estimula la participación de las mujeres en la intervención pública.

Hallazgo	Recomendación	Tipo	Prioridad	Unidad responsable	Contribución a la igualdad de género (en caso de aplicar)
11. La intervención pública no considera criterios de paridad que establezca una participación activa de las mujeres.	Incorporar el enfoque de género en los criterios de priorización en las Reglas de Operación, desde el formato de solicitud hasta los criterios de elegibilidad para la selección de personas beneficiarias, que garantice una participación paritaria en el programa.	Normativa	Alta	Dirección de Organización y Participación Juvenil	Genera condiciones de igualdad, al considerar barreras que históricamente no se consideran.
12. En las Reglas de Operación no se reconocen condiciones o barreras socioculturales que pueden limitar el acceso y goce de los apoyos del programa a la población femenina.	Revisar la inclusión de mecanismos de diferenciación de apoyos en las Reglas, así como de tiempo o lugar preferencial en la distribución y entrega de apoyos, que considere las barreras socioculturales de la población femenina.	Tecnológica / Normativa	Alta	Dirección de Organización y Participación Juvenil	Impulsa la igualdad sustantiva en la población juvenil.

Fuente: Elaboración propia.

Derivado del análisis **al diseño, la operatividad y la perspectiva de género** del Pp S030, se emitieron **12 recomendaciones**. Estas propuestas tienen como propósito fundamental solventar los cuellos de botella detectados para mejorar sustancialmente el desempeño de la intervención gubernamental. Asimismo, cada una de estas directrices fue estructurada garantizando su

estricto apego a los **seis** criterios de calidad exigidos por los Términos de Referencia, tal como se detalla a continuación:

La recomendación número **uno**, está centrada en actualizar el diagnóstico de la problemática principal, su **relevancia** radica en delimitar con precisión sus causas y efectos. Es **viable** porque solo requiere un análisis de gabinete, y **clara** al optimizar la focalización del programa. Asimismo, resulta **pertinente** por fundamentarse en la Metodología de Marco Lógico; además, su **enfoque a resultados** asegura mayor capacidad y alcance del apoyo, mientras que su **enfoque de género** no incide directamente en esta adecuación.

La recomendación **dos**, está dirigida a actualizar la MIR, su **relevancia** se enfoca en articular y dar consistencia a la lógica causal. Es **viable** con base en las herramientas metodológicas disponibles y **clara** al fortalecer la solidez de la política pública. Resulta **pertinente** porque su ejecución se proyecta para el siguiente ejercicio fiscal; además, su **enfoque a resultados** favorece el diseño de mejores indicadores, mientras que el **enfoque de género** no resulta aplicable.

La recomendación **tres**, se orienta a incorporar indicadores que permitan medir de manera cuantitativa y cualitativa los cambios socioeconómicos reales en la población beneficiaria, su **relevancia** estriba en contar con instrumentos de medición que generen información consistente. La propuesta es **viable** al integrarse en la planeación del programa, se expone de forma **clara** y representa una oportunidad de mejora en el diseño y búsqueda de resultados. A su vez, es **pertinente** porque aporta mayor seguimiento técnico; asimismo,

su **enfoque a resultados** propicia un mayor monitoreo de cambios en la población, mientras que su **enfoque de género** no se incluye en este rubro.

La recomendación **cuatro**, está enfocada a mejorar la estructuración de apoyos, su **relevancia** consiste en complementar de mejor forma los beneficios a las y los jóvenes. La propuesta es **viable** al otorgar consolidación al programa, se expone de forma **clara** y mejora la coherencia en su concepción e implementación. A su vez, es **pertinente** porque robustece el objetivo del programa; asimismo, su **enfoque a resultados** propicia una mayor congruencia con los indicadores y metas, mientras que su **enfoque de género** no se considera en este apartado.

La recomendación **cinco**, se enfoca en mejorar la articulación de las Reglas de Operación, su **relevancia** estriba en mejorar la consolidación de criterios de selección y priorización. La propuesta es **viable** al robustecer el otorgamiento de apoyos, y **clara** al respaldarse en la normatividad estatal para su implementación. Es **pertinente** ya que permite mayor focalización del programa; asimismo, su **enfoque a resultados** promueve un desempeño institucional más estructurado, mientras que el **enfoque de género** no aplica en este caso.

La recomendación **seis**, en relación a la elaboración y publicación del Manual de Organización, su elevada **relevancia** reside en que permitirá definir formalmente atribuciones y funciones. Su cumplimiento es **viable** al tratarse de un área de reciente creación, y **clara** al delimitar puntualmente la estructura del Instituto. Es **pertinente** para fortalecer la estructura interna; además, su

enfoque a resultados asegura una mejor organización y distribución de facultades, en tanto que su **enfoque de género** no incide en este rubro.

La recomendación **siete**, relativa a la elaboración del Manual de Procedimientos, adquiere **relevancia** al mitigar los riesgos operativos. Su ejecución resulta **viable** al tratarse de un área de reciente constitución, y **clara** al proveer certidumbre y conocimiento técnico al personal del programa. Asimismo, es **pertinente** porque contribuye a optimizar la implementación operativa; por su parte, el **enfoque a resultados** se consolida al disminuir desviaciones en la operación, en tanto que su **enfoque de género** no aplica.

La recomendación **ocho**, sobre la consolidación de un Padrón de Beneficiarios del programa, su **relevancia** radica en tener información oportuna de quien recibe el apoyo. Resulta **viable** al mantener registros vigentes y **clara** al estandarizar los procesos referentes a beneficiarios. Es **pertinente** porque requiere articular las herramientas digitales actuales; asimismo, su **enfoque a resultados** permite elevar la eficacia general, un beneficio aplicable al punto de **enfoque de género**, al generar información desagregada por sexo.

La recomendación **nueve**, respecto a la implementación en el diagnóstico del enfoque de género con datos y estadísticas desagregadas, se manifiesta su **relevancia** al sentar las bases iniciales de dicha perspectiva; resulta **viable** al realizarse formalmente durante el proceso de planeación, y es **clara** al tomar en consideración marcos metodológicos nacionales e internacionales al respecto. Es **pertinente** al constituir un precedente para programas dirigidos a una mayor igualdad sustantiva; por su parte, su **enfoque a resultados**

asegura una incorporación consistente y sostenida, en tanto que el **enfoque de género** se fortalece de manera directa.

La recomendación **10**, relativa a realizar una difusión con perspectiva de género, esta es de alta **relevancia** al resaltar la importancia de proveer a las mujeres contenidos específicos que incentiven su interés en el programa. Resulta **viable** al ser una estrategia pionera en este tipo de intervenciones, y es **clara** al contar con material publicitario diferenciado. Resulta **pertinente** para brindar mayor apoyo a la población femenina y visibilizar la importancia de su inclusión; además, su **enfoque a resultados** asegura incorporar a las mujeres paulatinamente, mientras que el **enfoque de género** se consolida desde la etapa de difusión.

La recomendación **11**, referente a incorporar mecanismos que otorguen incentivos especiales a mujeres dentro del programa, ésta consolida su **relevancia** respecto al impulso de la paridad de género. La propuesta resulta **viable** al reconocer y atender las limitaciones socioculturales y económicas de la población objetivo, y es **clara** al quedar formalmente incorporada dentro de las Reglas de Operación. Es **pertinente** al integrarse de forma armonizada a la normatividad vigente; además, su **enfoque a resultados** comprobará los cambios en la población femenina, mientras que el **enfoque de género** se consolida en mayor proporción.

La recomendación **12**, vinculada a incorporar mecanismos que otorguen condiciones y criterios especiales a mujeres en relación a actividades domésticas, laborales o biológicas, ésta consolida su **relevancia** respecto a las acciones afirmativas del programa. Su viabilidad resulta **viable** al identificar las

brechas socioculturales y económicas para su oportuna atención, y es **clara** al quedar establecida explícitamente en las Reglas de Operación. Es **pertinente** al alinearse e integrarse a la normativa interna existente; por su parte, su **enfoque a resultados** medirá la efectividad de las metas alcanzadas, dotando al programa de un sólido **enfoque de género**.

VII. Análisis FODA

En la presente sección se expone el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), el cual constituye una herramienta metodológica fundamental para evaluar los entornos interno y externo del **Programa S030 - Jóvenes Construyendo Esperanza del Instituto Quintanarroense de la Juventud**, cuyos resultados consolidados se desglosan en el cuadro cinco. Mediante esta matriz, se documenta la interacción entre la gestión institucional y los factores contextuales que inciden directamente en la operación y entrega de los bienes o servicios de la intervención.

De este modo, se presentan cuatro dimensiones estratégicas que reflejan la realidad operativa de la política pública. En el ámbito interno, se detallan las fortalezas logísticas o de gestión y las debilidades normativas o

presupuestales identificadas en la dependencia; por su parte, en el entorno externo, se mapean las oportunidades de articulación interinstitucional o de mejora, así como las amenazas derivadas de factores contextuales, geográficos o tecnológicos de la población atendida.

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

Cuadro 5. Matriz de análisis FODA.

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
Fortaleza	**Diseño del Pp.**	El programa cuenta con una estructura operativa claramente definida y mantiene una alineación integral entre el diagnóstico, el árbol de problemas y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	Permite examinar a fondo los procesos, garantizando una conexión clara y medible entre lo planificado y lo operado	La inclusión de la perspectiva de género desde la planeación inicial impulsa la igualdad de oportunidades, ayudando a cerrar las brechas de género existentes.
Fortaleza	**Integración de la MIR.**	Acceso a indicadores y medios de verificación validados a través de informes oficiales, registros internos y plataformas del CONEVAL	Facilita el seguimiento esencial del desempeño del programa y aporta la evidencia necesaria para los procesos operativos.	El uso de indicadores de género optimiza el monitoreo de la igualdad, garantizando que el acceso y la permanencia de los beneficiarios.
Fortaleza	**Lógica causal**	Lógica causal del problema adecuadamente identificada (causas, efectos y árbol de problemas).	Favorece el análisis técnico del diseño y su coherencia metodológica con la MML.	Artícula componentes y actividades que inciden en garantizar la inclusión de las mujeres de manera sostenida.
Oportunidad	**Fortalecer la MIR.**	La actualización periódica de la MIR tiene como fin robustecer la relación de causa y efecto del programa, asegurando una mayor congruencia entre objetivos,	Coadyuva a una mayor eficiencia en la dirección de las tareas operativas y en la distribución presupuestaria destinada a la población objetivo.	Propicia la adopción de criterios específicos para detectar y corregir las desventajas o barreras que limitan el acceso de las mujeres a

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
		componentes e indicadores.		los apoyos del programa.
Oportunidad	**Fortalecimiento de la normatividad interna.**	Diseñar y poner en marcha los Manuales de Organización y Procedimientos permitirá robustecer el marco institucional que norma la ejecución del programa.	Otorga seguridad al equipo de trabajo sobre sus roles y tareas asignadas, promoviendo una operación consistente y bajo estándares comunes.	Hace posible transversalizar e institucionalizar lineamientos de igualdad, inclusión y no discriminación al interior de los procesos.
Oportunidad	**Incorporación del enfoque de género.**	La transversalización de la perspectiva de género en los instrumentos técnicos y normativos robustece la planeación y el desarrollo del programa.	Propicia que las acciones de atención, selección de beneficiarios y evaluación continua consideren y atiendan las necesidades diferenciadas por género.	Institucionaliza el enfoque de género como directriz transversal para avanzar hacia la igualdad sustantiva en el diseño de las políticas públicas del deporte.
Debilidad	**Consistencia insuficiente en la MIR.**	Se detectó la necesidad de perfeccionar la definición del problema público y la estructura lógica de la MIR, dado que actualmente se acota la solidez metodológica entre sus niveles.	Este escenario propicia posibles desajustes operativos en las etapas de promoción, selección de beneficiarios y entrega de los apoyos.	La falta de perspectiva de género dentro de la MIR obstaculiza la detección de disparidades en el acceso e impide evaluar los resultados desagregados

Categoría	Elemento identificado	Descripción	Implicación operativa	Consideración de género
				por sexo.
Debilidad	**Insuficiente normatividad interna.**	Si bien la ejecución se rige por Reglas de Operación, se identifica una carencia de Manuales de Organización y Procedimientos indispensables para regular la totalidad de sus funciones.	La inexistencia de estas herramientas da pie a discrepancias operativas en las actividades, propiciando que los procesos se supediten al conocimiento acumulado del personal.	Sin lineamientos institucionales claros, se vuelve complejo asimilar de forma sistemática aquellos criterios y acciones afirmativas necesarios para promover la equidad real.
Amenaza	**Limitado presupuesto.**	Existe el riesgo de que el presupuesto asignado sea escaso para cubrir la demanda potencial de los apoyos que ofrece el programa.	La contracción de los recursos económicos impacta negativamente en el logro de los objetivos, reduciendo el padrón de beneficiarios y limitando la entrega proyectada de apoyos..	Una baja disponibilidad de recursos económicos arriesga principalmente a las mujeres que viven contextos de inequidad, limitando aún más sus posibilidades de recibir los apoyos.

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Conclusiones

El funcionamiento que se analiza en el Programa Presupuestario S030 – Jóvenes Construyendo Esperanza presenta una estructura que permite ejecutar sus procesos sustantivos y cumplir su objetivo de otorgar apoyos a la población objetivo. No obstante, el análisis identifica diversas áreas de oportunidad para fortalecer la consistencia de su diseño, incrementar la eficiencia operativa y mejorar la generación de resultados de acuerdo con los objetivos establecidos.

Con respecto al diseño, se observan oportunidades para actualizar el diagnóstico del programa, al contar con información desagregada y que contextualice distinguiendo por sexo. Asimismo, resulta conveniente reforzar la congruencia metodológica entre el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), al proponer la diversificación de apoyos, consolidando a la intervención pública para que tenga mejores resultados.

De igual forma, es indispensable definir la metodología para identificar, delimitar, cuantificar y actualizar periódicamente las poblaciones de referencia, así como fortalecer el diseño de los indicadores estratégicos y de gestión que midan también cambios cualitativos en la población beneficiaria.

Desde la perspectiva organizacional, una de las principales áreas de mejora se da en relación a la ausencia de un Manual de Organización y un Manual de Procedimientos, esenciales para delimitar con claridad las

atribuciones, responsabilidades y mecanismos de coordinación entre las unidades administrativas involucradas en la operación del programa.

En cuanto al marco normativo, aunque el programa cuenta con Reglas de Operación, presentan oportunidades de actualización para fortalecer aspectos relacionados con los criterios de elegibilidad y priorización, actualización de modalidades de apoyo y seguimiento y control de la intervención pública.

Asimismo, se identifica un bajo uso de tecnología en la administración del programa, dado que operan de forma fragmentada o limitada, sin articulación entre procesos. En este sentido, el desarrollo o fortalecimiento de una plataforma institucional que integre la recepción de solicitudes, el padrón de personas beneficiarias, el seguimiento de apoyos y la generación de indicadores favorecerá una gestión más eficiente.

Por otra parte, el análisis revela que la perspectiva de género aún no se incorpora de manera transversal en los instrumentos de planeación, el diagnóstico, la normatividad, la MIR, los procesos operativos, las estrategias de difusión, los criterios de selección ni los sistemas de información del programa.

Su incorporación sistemática permitirá identificar y reducir las barreras diferenciadas que enfrentan las mujeres para acceder a los apoyos, promover la igualdad de oportunidades, fortalecer la equidad en la asignación de recursos y mejorar la medición de resultados mediante información desagregada por sexo y otras variables relevantes.

Esto sentará las bases de políticas políticas más inclusivas en una población que requiere mayor atención, dados los fenómenos socioculturales que se presentan para ese segmento de la población, garantizando una mayor participación de las mujeres en políticas públicas de subsidio.

Ficha técnica

Cuadro 6. Ficha técnica de la evaluación.

Concepto	Información
Nombre del despacho evaluador/persona física	Evaluare Expertos en Políticas Públicas S.A. de C.V.
Nombre de la persona coordinadora de la evaluación (despacho evaluador/persona física)	Gabriel Roberto Fuentes Castillo
Nombres de las principales personas colaboradoras (despacho evaluador/persona física)	Susana Serrano Espinosa Cristian Iván Toriz Ampudia
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Instituto Quintanarroense de la Juventud
Nombre de la persona titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación (Sujeto evaluado)	Licda. Alma Delfina Alvarado Moo

Concepto	Información
Tipo de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación Directa
Costo total de la evaluación (número y letra)	$233,000.00 (Doscientos treinta y tres mil pesos 00/100 MXN)
Fuente de financiamiento	Recursos de Libre disposición de origen Estatal 2026

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). *Guía para la transversalización de la perspectiva de género en la producción estadística*. Naciones Unidas.

Evaluare. (2026). *Entrevista Instituto Quintanarroense de la Juventud*. Trabajo de campo de la Evaluación de Procesos.

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

Instituto Quintanarroense de la Juventud. (2023). *Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Instituto Quintanarroense de la Juventud. (2025). *Base de datos de beneficiarios 2025*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Instituto Quintanarroense de la Juventud. (2025). *Árbol de Problemas del Pp S030*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Instituto Quintanarroense de la Juventud. (2025). *Formato MML-01-Definición del problema*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Instituto Quintanarroense de la Juventud. (2025). *Formatos Evaluatorios Programáticos del SIPPRES*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Instituto Quintanarroense de la Juventud. (2025). *Información presupuestal evaluación Programas 2025*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Instituto Quintanarroense de la Juventud. (2025). *Matriz de Indicadores para Resultados*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Instituto Quintanarroense de la Juventud. (2025). *Formato de solicitud*. Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Instituto Quintanarroense de la Juventud. (2025). *Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo Esperanza*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.

Secretaría de Finanzas y Planeación. (2026). *Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Planeación*. Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Equivalencia de Procesos

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
1. Planeación	**1.1 Definición de diagnóstico**	**Elaborar** el diagnóstico situacional de la juventud y sus necesidades.	**Sí.** Documentado en Análisis del Problema y Reglas de Operación del Programa de Gestión Social.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	1.2 Análisis de la problemática	**Construir** el Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos y la Estructura Analítica con fundamento en la Metodología de Marco Lógico.	**Sí.** Documentado en Análisis del Problema, Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos.
	1.3 Integración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	**Actualizar** cada nivel de la MIR conforme a la metodología indicada.	**Sí.** Documentado en Matriz de Indicadores para Resultados.
	1.4 Establecimiento de metas	**Establecer** las metas de los Indicadores de Gestión y de Resultados.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
	1.5 Validación de la planeación	**Validar** la planeación por la Dirección Administrativa y la Dirección General.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
	1.6 Probación de la planeación	**Aprobar** la planeación y verificar su registro en el SIPPRES.	**Sí.** Documentado en la Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo.
	1.7 Reglas de Operación	**Elaborar** o actualizar las Reglas de Operación del programa.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	1.8 Publicación de las Reglas de Operación	**Publicar** en el Periódico Oficial del Estado previa autorización, las Reglas de Operación.	**Sí.** Documentado en las Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo Esperanza y Entrevista IQJ S030-Evaluare.
2. Difusión	**2.1 Emisión y publicación de convocatorias**	**Elaborar** la convocatoria del programa.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
	2.2 Validación de contenido	**Validar** el contenido por la Dirección General	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
	2.3 Validación de convocatoria	**Validar** la convocatoria y criterios de acuerdo con los lineamientos estatales por la Coordinación de Comunicación, Tecnología e Imagen.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
	2.4 Difusión del contenido	**Difundir** el contenido de la convocatoria en la página web oficial, spots publicitarios y redes sociales, considerando los aspectos de transparencia.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
3. Solicitud	**3.1 Recepción y habilitación de canales de atención**	**Recibir** las solicitudes de inscripción de solicitudes de apoyo a través de la plataforma CNARTyS.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	3.2 Asignación de folios	**Asignar** folio de registro a los solicitantes.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
	3.3 Verificación de documentos	**Verificar** la documentación de cada solicitante.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
	3.4 Cotejo de información	**Citar** a las y los solicitantes para cotejar la documentación en la ubicación indicada.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
4. Selección de personas beneficiarias	**4.1 Revisión de solicitudes**	**Llevar** a cabo las sesiones del Comité de Evaluación y Selección para revisar las solicitudes de apoyo	**Sí.** Documentado en las Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo Esperanza.
	4.2 Evaluación de solicitudes	**Evaluar** las solicitudes con base en las Reglas de Operación.	**Sí.** Documentado en las Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo Esperanza.
	4.3 Remisión de resultados	**Turnar** a la Instancia Ejecutora los resultados de la dictaminación.	**Sí.** Documentado en las Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo Esperanza.
	4.4 Publicación de resultados	**Publicar** los resultados sobre las personas beneficiarias.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	4.5 Transparencia y control de padrones	**Integrar** el Padrón Único de beneficiarios	**Sí.** Documentado en las Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo Esperanza y Entrevista IQJ S030-Evaluare.
5. Producción o generación de apoyos	**5.1 Gestión e Integración Administrativa Digital**	**Realizar** la gestión de recursos para las personas beneficiarias a través de la requisición de recursos al área administrativa.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
	5.2 Verificación de disponibilidad de recursos	**Verificar** la disponibilidad de recursos y gestionar antes la SEFIPLAN.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
	5.3 Verificación interna	**Verificar** la disponibilidad de recursos en la cuenta del Instituto.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
6. Distribución de apoyos	**6.1 Recepción de informes quincenales**	**Realizar** por parte de la persona beneficiaria un informe quincenal de sus actividades y la evidencia de éstas.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
	6.2 Validación de informes	**Validar** la integración de los informes.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
	6.3 Gestión documentación personal	**Solicitar** los documentos (cuenta bancaria) personales de soporte para preparar el pago	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
	6.4 Notificación y canales de contacto con el ciudadano	**Validar** la documentación para dispersión de pagos.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.

MGP	Subprocesos	Actividad	¿Está Documentado? (Sí / No / Parcial) y Evidencia
	6.5 Validación de cursos de capacitación	**Validar** los cursos de capacitación para las y los beneficiarios.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
7. Entrega de apoyos	**7.1 Operación y logística territorial de entregas**	**Realizar** la transferencia de los recursos económicos de forma quincenal.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
	7.2 Impartición de capacitaciones	**Otorgar** las capacitaciones híbridas sobre los temas establecidos en la Reglas de Operación.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
	7.3 Verificación de asistencia	**Verificar** que las y los beneficiarios toman esas capacitaciones.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	**8.1 Validación estadística e integración de padrones**	**Tomar** lista de las asistencias de las y los beneficiarios a las capacitaciones.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
	8.2 Seguimiento a personas beneficiarias	**Dar** seguimiento a las personas beneficiarias para saber su satisfacción.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.
	8.3 Atención a personas beneficiarias	**Llevar** a cabo reunión presencial en caso de quejas o sugerencias de las personas beneficiarias.	**Sí.** Documentado en Entrevista IQJ S030-Evaluare.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Cédula de Valoración Operativa

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
1. Descripción de Componentes e Involucrados: ¿Se encuentra definida la secuencia de actividades, componentes y actores responsables del proceso?	Planeación Entrega de apoyos	Parcial. Los componentes y actividades guardan consistencia con los procesos, con mayor precisión en la planeación y la entrega de apoyos.
2. Consistencia con Indicadores: ¿Existe una consistencia clara entre la operación real del proceso y los indicadores de gestión de la MIR?	Planeación Entrega de apoyos	Parcial. Dado que es un programa con poco presupuesto y alcance en personas beneficiarias, los indicadores lucen adecuados, salvo las mejoras metodológicas indicadas en el apartado de diseño.
3. Límites de los Procesos: ¿Se encuentran delimitadas las entradas, salidas y puntos de articulación de este proceso con los precedentes y subsecuentes?	Planeación Entrega de apoyos	Parcial. Sólo dos procesos establecen de forma clara sus límites, los demás carecen de este criterio. Esto representa una oportunidad de mejora, otorgando mayor grado de definición de actividades y subprocesos.
4a. Insumo - Tiempo: ¿El tiempo real de ejecución del proceso es el adecuado y se apega a la planificación oficial del programa?	Planeación	Parcial. La Planeación es el proceso que cumple con este criterio, los demás, no establecen los plazos de inicio y término.
4b. Insumo - Personal: ¿El personal operativo es suficiente en cantidad, cuenta con el perfil técnico idóneo y recibe capacitación continua?	Planeación Solicitud Selección de Beneficiarios Producción de apoyos Entrega de apoyos	Sí. En función de la magnitud del programa se confirma que el personal a cargo es suficiente para desarrollar las actividades de cada proceso.

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
4c. Insumo - Financiero: ¿Los recursos financieros asignados al proceso son suficientes, oportunos y se ejercen con transparencia?	Planeación Solicitud Selección de Beneficiarios Producción de apoyos Entrega de apoyos	Parcial Aunque con el presupuesto disponible cubren las metas establecidas en la planeación, es importante destacar que, es un presupuesto limitado y las modalidades de apoyo con oportunidad de mejora, es decir, otros tipos de apoyo pueden tener más impacto.
4d. Insumo - Infraestructura: ¿Se cuenta con la infraestructura física y el equipamiento tecnológico adecuado para operar el proceso sin contratiempos?	Planeación Solicitud Selección de Beneficiarios Producción de apoyos Entrega de apoyos	Parcial. De acuerdo con lo manifestado por el personal en las entrevistas, la infraestructura es suficiente para atender los procesos del programa.
5. Articulación de Productos: ¿Las salidas o productos de este proceso sirven directamente como insumos funcionales para el proceso subsecuente (evitando cuellos de botella)?	Planeación Solicitud Producción de apoyos	Parcial. Los productos con mayor articulación se encuentran en los procesos de Planeación, Solicitud y Producción de apoyos. Los demás generan insumos, pero los límites no definidos no permiten articularlos de forma consistente.
6. Sistemas de Información: ¿Los sistemas de información del proceso funcionan como fuentes de monitoreo eficientes y están integrados de manera centralizada?	Planeación Solicitud	Sí. El uso de plataforma o sistemas no es consistente en el programa, utilizando dos de forma continua en el programa: SIPPRES y CNARTyS, esto con fundamento en las entrevistas.
7. Coordinación Institucional: ¿Existe una coordinación formal y efectiva entre los actores, dependencias o niveles de gobierno involucrados?	Planeación Producción de apoyos	Parcial. La coordinación no se da en todos los procesos, solo en la Planeación y Producción de apoyos, por la interacción

Criterios de valoración	Proceso con el que se relaciona	Nivel de cumplimiento
		con la SEFIPLAN por el diseño y registro del programa y para la gestión de recursos para el otorgamiento de apoyos.
8. Pertinencia Territorial: ¿El proceso es pertinente y responde adecuadamente al contexto socioeconómico y territorial en el que opera?	Planeación Entrega de apoyos	Sí. Es pertinente porque con base en las Reglas de Operación, la cobertura es estatal.
9. Importancia Estratégica: ¿El proceso cuenta con un valor o peso estratégico crítico para el cumplimiento del Propósito de la MIR?	Planeación Entrega de apoyos	Parcial. Los procesos nuevamente con mayor valor estratégico en el programa, es la Planeación y la Entrega de apoyos, básicamente con estos se define el programa.
10. Satisfacción de Beneficiarios: ¿El programa cuenta con mecanismos vigentes y sistemáticos para evaluar la satisfacción de la población beneficiaria respecto a este proceso?	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.	No El seguimiento a la satisfacción de las personas beneficiarias es nulo, ya que no se establecen mecanismos al respecto.
11. Cuellos de botella: ¿Se identifican obstáculos logísticos, estructurales o cuellos de botella que limitan la fluidez en la operación del proceso?	Solicitud Producción de apoyos	Sí. Las barreras que generan ineficiencia se dan en la Producción de apoyos, dada la gestión institucional entre el IQJ y la SEFIPLAN para la suficiencia de recursos, transferencia y comprobación.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Lista de Verificación de Consolidación Operativa

Elemento de Consolidación	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
1. Normatividad: Existen documentos vigentes (manuales, lineamientos, reglas) que normen formalmente el proceso.	Suficiente	2	El programa cuenta con las Reglas de Operación, las cuales son parte de la normatividad interna y operativa. Es destacable que el Instituto carece de normatividad de organización y procedimientos que permitan una mejor gestión interna y de sus políticas públicas. Este tipo de normatividad no solo crea una cultura de estructura y relaciones de coordinación, sino que disminuye riesgos, elevados costos y posibles omisiones que deriven en sanciones al personal responsable.
2. Conocimiento: Los operadores del programa conocen de manera integral las normas y procesos documentados.	Eficiencia	2	Las entrevistas realizadas al personal responsable de la operación de la intervención pública permitieron identificar un contexto operativo que no necesariamente se ve reflejado en las Reglas de Operación. En virtud de que la mecánica operativa definida permite guiar de manera general los pasos y atribuciones, pero deja a la deriva la claridad sobre los tiempos para cada actividad. Es fundamental que, si bien es un programa de menor impacto, dado su presupuesto, podría tener una mejor gestión desde los procesos de Solicitud, Selección de Beneficiarios, Producción de Apoyos, Distribución de Apoyos y Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, debido a que no se establecen los límites, quedan laxos y sin definición de insumos.

Elemento de Consolidación	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
3. Estandarización: Los procesos se encuentran estandarizados y son aplicados de manera homogénea por todas las instancias ejecutoras.	Eficiencia	1	La Instancia Ejecutora es el Instituto Quintanarroense de la Juventud a través de la Dirección de Organización y Participación Juvenil, a través de la cual se ejecutan las principales actividades. En ese sentido, no se visualiza una estandarización de los procesos, ya que todos de manera general funcionan con características diferentes. Pero lo anterior no es negativo, sino la carencia de articulación entre estos, al no contar con definición de tiempos, insumos y responsable de forma clara, lo cual reduce la eficacia y eficiencia en la implementación. Como en la mayoría de los programas, el proceso con mayor estandarización es Planeación, ya que posee un marco normativo estatal que obliga a los sujetos a cumplir de forma estricta.
4. Monitoreo: Se cuenta con un sistema de monitoreo de indicadores de gestión que retroalimenta de forma sistemática a los operadores.	Oportuno	2	El seguimiento es una de las grandes oportunidades de este programa, ya que no realiza actividades de monitoreo que permitan dar continuar a la satisfacción de las personas beneficiarias. Para el año 2025, sólo realizan actividades acotadas que integran la comunicación directa y reuniones presenciales. Es sustantivo mencionar que el programa no tiene una base grande de beneficiarios, de ahí la importante de general mejores mecanismos de seguimiento.

Elemento de Consolidación	Atributo	Valoración (0 al 5)	Hallazgo
5. Mejora Continua: Existen mecanismos formales para la implementación sistemática de mejoras operativas.	Pertinente	2	El programa no establece de manera desagregada mecanismos que permitan la mejora continua, a reserva del Capítulo VIII. De la evaluación, establecido dentro de las Reglas de Operación, citando que se desarrollarán reportes continuos sobre las metas y el logro de resultados. Asimismo, existe un seguimiento trimestral de indicadores que se reportan en el SIPPRES en el que las Unidades Responsables reportan los avances de sus instrumentos presupuestales. Por ello, se recomienda además de la evaluación, establecer mecanismos de calidad y satisfacción de beneficiarios, debido a que las mejoras no siempre derivan del personal, sino de los usuarios o personas que se benefician del programa.
6. Medios de Verificación: Se identifican áreas de mejora continua en los medios de verificación de los indicadores de la MIR.	Pertinente	3	En el apartado de diseño de este proceso de evaluación, se mencionó que los medios de verificación de forma general son pertinentes ya que la mayoría tiene su origen dentro de la propia Unidad Responsable, esto genera mayor disponibilidad de la información, tanto para generarlos como para reportar sus avances.
TOTAL		12	La presente valoración refleja un grado de consolidación operativa baja, en función de las limitaciones normativas y a las carencias de estandarización de actividades secuenciales. Así como a un monitoreo limitado y una mejora continua parcial, principalmente.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Matriz de análisis de género

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
1. Planeación	**Base:** ¿El programa considera brechas de género en su diagnóstico?	No	**Variable:** Sexo (No) **Fuente:** Documentos (Sí)	**Hallazgo:** Derivado de la revisión de la documentación proporcionada para esta evaluación, se identificó que el Programa no tiene un enfoque de género en su diagnóstico. No obstante, en las Reglas de Operación en la modalidad de apoyo denominada: en especie, la cual contempla el otorgamiento de capacitación a personas beneficiarias de la otra modalidad, considerando dentro de los contenidos el enfoque de perspectiva de género. **Recomendación:** Incluir el diagnóstico el enfoque de género, con estadísticas, contextualización y elementos culturales no solo de los jóvenes hombres, sino también mujeres.
1. Planeación	**Adicional:** ¿Identifica alguna contextualización de la población femenina joven?	No	**Variable:** Sexo (No) **Fuente:** Documentos (Sí)	**Hallazgo:** No se observa alguna contextualización sobre la población femenina joven. **Recomendación:** Incorporar al diagnóstico una contextualización sobre los retos y necesidades de la población de mujeres jóvenes en la entidad.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
2. Difusión	**Base:** ¿La difusión llega de igual forma a mujeres y hombres?	No	**Variable:** Sexo / territorio (Parcial) **Fuente:** Entrevistas (Sí)	**Hallazgo:** La difusión del programa no establece contenidos exclusivos para mujeres, con canales de comunicación generales para toda la población objetivo. **Recomendación:** Diseñar e implementar contenido de difusión con enfoque de género o exclusivo para las mujeres, destacando la importancia de acceder a este tipo de beneficios, sentando precedentes de inclusión y generación de resultados integrales.
2. Difusión	**Adicional:** ¿Incorpora mecanismos normativos que impulsen el enfoque de género en la difusión?	No	**Variable:** Sexo / territorio (No) **Fuente:** Entrevistas (Sí)	**Hallazgo:** Las Reglas de Operación con norma del programa no incorpora elementos o criterios que fortalezcan el enfoque desde la difusión. **Recomendación:** Analizar la posibilidad de incluir algún mecanismo normativo en la difusión del material del programa.
3. Solicitud	**Base:** ¿Los requisitos limitan el acceso de mujeres?	No	**Variable:** Tiempo / cuidados (No) **Fuente:** Entrevistas (Sí)	**Hallazgo:** Los requisitos establecidos no generan barreras de acceso a las mujeres, sin embargo, reduce la posibilidad al solicitar algún comprobante de estudios, esto para mujeres jóvenes que quizás no necesariamente cuentan con ese requisito. **Recomendación:** Incorporar la perspectiva de género en los criterios de priorización en las Reglas de Operación, desde el formato de solicitud hasta los

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
				criterios de elegibilidad para la selección de personas beneficiarias.
3. Solicitud	**Adicional:** ¿Se establecen elementos de paridad de género?	No	**Variable:** Sexo **Fuente:** Entrevistas (Sí)	**Hallazgo:** En la documentación del programa no se establecen criterios de paridad. **Recomendación:** Incorporar en el formato de solicitud y documentación anexa, criterios de elegibilidad con enfoque de género.
4. Selección de personas Beneficiarios	**Base:** ¿Los criterios de selección generan sesgos?	No	**Variable:** Sexo (No) **Fuente:** Bases de datos (Sí)	**Hallazgo:** El programa no establece criterios que, de manera específica, no obstante, no incorpora acciones afirmativas que estimulen las condiciones de paridad. **Recomendación:** Se recomienda la incorporación de criterios con enfoque de género para la selección de personas beneficiarias, que siente las bases de la inclusión y el establecimiento de cuotas mínimas de participación femenina.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
4. Selección de personas Beneficiarias	**Adicional:** ¿Se establecen criterios de paridad para el otorgamiento de apoyos?	Sí	**Variable:** Sexo (Sí) **Fuente:** Bases de datos (Sí)	**Hallazgo:** No se establecen criterios para el otorgamiento de apoyos por paridad. **Recomendación:** Analizar la incorporación de criterios de paridad al programa.
5. Producción de los Apoyos	**Base:** ¿Los bienes o apoyos responden a necesidades diferenciadas?	No	**Variable:** Tipo de apoyo (No) **Fuente:** Documentos (Sí)	**Hallazgo:** De forma específica este programa otorga recursos económicos vía transferencia y conocimientos a través de capacitaciones, por lo que, la producción de apoyos se reduce a trámites y gestión administrativa interna para que esos recursos se dispersen. **Recomendación:** Analizar la posibilidad de incrementar criterios de diferenciación de apoyos en razón de género.
5. Producción de los Apoyos	**Adicional:** ¿Se incorporan condiciones especiales para producir apoyos diferenciados en beneficio de las mujeres?	No	**Variable:** Tipo de apoyo (Parcial) **Fuente:** Documentos (Sí)	**Hallazgo:** No se contemplan condiciones especiales en razón del género. **Recomendación:** Verificar la posibilidad de incorporar más modalidades de apoyo en beneficio de mujeres de manera exclusiva.

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
6. Distribución de Apoyos	**Base:** ¿La logística de traslado afecta más a las mujeres?	Parcial	**Variable:** Ubicación (Parcial) **Fuente:** Entrevistas (Sí)	**Hallazgo:** La intervención pública contempla reducida programación de traslados por distribución de apoyos, ya que como se ha indicado, es un programa que transfiere recursos económicos y da capacitaciones de forma híbrida **Recomendación:** Incluir mecanismos de tiempo o lugar preferencial en la distribución de apoyos para la población femenina.
6. Distribución de Apoyos	**Adicional:** ¿Se toman en consideración las posibles desventajas culturales de las mujeres jóvenes?	No	**Variable:** Ubicación (No) **Fuente:** Entrevistas (Sí)	**Hallazgo:** No se identifican excepciones sobre desventajas culturales en mujeres. **Recomendación:** Establecer elementos que consideren limitaciones culturales o territoriales de las mujeres.
7. Entrega de Apoyos	**Base:** ¿Los horarios de entrega dificultan el acceso?	Parcial	**Variable:** Tiempo (Parcial) **Fuente:** Entrevistas (Sí)	**Hallazgo:** La programación de entrega de apoyos, no genera barreras para que las mujeres beneficiarias por su condición sociocultural o biológica reciban su apoyo, dado que se realiza a través de transferencias y la capacitación en su mayoría son en línea. **Recomendación:** Identificar las posibles barreras socioculturales que pueden afectar la entrega de apoyos a las mujeres beneficiarias y en su caso, planear la programación

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
				de entrega bajo el enfoque de género.
7. Entrega de Apoyos	**Adicional:** ¿Se identifican barreras socioculturales o biológicas que impiden a las mujeres recibir sus apoyos?	No	**Variable:** Tiempo / cuidados (No)**Fuente:** Entrevistas (Sí)	**Hallazgo:** Normalmente los operadores del programa no toman en cuenta las ocupaciones particulares de algunas mujeres, pero no así, con ocupaciones o alguna condición biológica. **Recomendación:** Valorar una estrategia de entrega con excepciones por si alguna mujer está imposibilitada de recibir su apoyo.
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	**Base:** ¿Se monitorea y evalúa el Programa con datos desagregados por sexo?	No	**Variable:** Indicadores MIR (No) **Fuente:** MIR (Sí)	**Hallazgo:** El programa no incorpora mecanismos de seguimiento tecnificados que genere información y evidencia de satisfacción de beneficiarios y un monitoreo consistente con enfoque de género, solo base de datos generales. **Recomendación:** Implementar una plataforma institucional que permita registrar a las personas beneficiarias, dar seguimiento y conocer su satisfacción, incluyendo la generación de información desagregada por sexo y demás

MGP	Pregunta de género	Cumplimiento	Variable y Fuente	Hallazgo y recomendación operativa
				elementos que fortalezcan el enfoque de género y la igualdad sustantiva.
8. Seguimiento a personas beneficiarias y monitoreo de apoyos	**Adicional:** ¿En el monitoreo la base de datos o sistema genera información valiosa por género?	No	**Variable:** Indicadores MIR / Bases de datos (No) **Fuente:** Entrevistas (Sí)	**Hallazgo:** No se establecen mecanismos de recolección de información sobre los apoyos otorgados a mujeres. **Recomendación:** Incorporar instrumentos de recolección de la información con enfoque de género para fortalecer el programa.

Fuente: Elaboración propia.

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

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria? (Sí / No / Parcial)	Análisis
1. Diagnóstico con Enfoque de Género: El diagnóstico o documento de diseño identifica cuantitativa y cualitativamente las brechas de género específicas del sector que el programa busca reducir.	No	El diagnóstico del programa no incluye datos, estadísticas o contextualización con este enfoque, ya que está concebido para la población joven en general de 18 a 29 años. Sin embargo, si puede generar información desagregada por sexo para fortalecer la identificación de la problemática que viven las y los jóvenes.
2. Padrón Desagregado por Sexo: El programa cuenta con un padrón único de beneficiarios o base de datos de beneficiarios que permite identificar de forma automatizada y desagregada el número de mujeres y hombres atendidos.	Parcial	La base de datos que presenta la Unidad Responsable como Padrón de Beneficiarios, es simple, no desagrega de manera exclusiva la información por sexo, pero se identifica de forma preliminar los nombres de mujeres beneficiarias.
3. Acciones Afirmativas u Operación Inclusiva: Existen criterios formales en las Reglas de Operación (ROP) o lineamientos (como puntajes extra, cuotas de género o facilidades de horario) para favorecer el acceso y permanencia de las mujeres.	No	No se identifican acciones informativas dentro del programa. Sin embargo, dentro del tipo de apoyo denominado “en especie”, uno de los temas del contenido de las capacitaciones es “enfoque de género”.

Elemento de Madurez	¿Cumple de forma satisfactoria? (Sí / No / Parcial)	Análisis
4. Indicadores de Género en la MIR: Existen indicadores de Propósito o Componente en la MIR que miden el impacto del programa en la reducción de brechas de género o, al menos, reportan metas desagregadas por sexo.	No	Ninguno de los indicadores establecidos dentro de la Matriz de Indicadores para Resultados tiene enfoque de género en su composición.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Guion de entrevista

Preparativos

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

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

Presentación

Entrevista en modalidad virtual

1. Verificar que estén presentes todas las personas convocadas y pasar lista de asistencia.
2. Saludo inicial, presentación del equipo evaluador. Solicitar presentación de la persona o personas a entrevistar
3. Mencionar el objetivo de la evaluación y de la entrevista.
4. Mencionar la entrega previa, vía correo electrónico en versión PDF, del Formato de Consentimiento Informado. Recordar objetivo del formato, solicitar permiso para grabar la video llamada y solicitar firma, escaneo y envío del mismo. El evaluador deberá hacer lo correspondiente a manera de acuse.

Recomendación general

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

Instrumento de entrevista

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

No obstante, a continuación, se presenta un guion o instrumento base de preguntas, cuya aplicación podrá ajustarse total o parcialmente de acuerdo con las necesidades específicas de información identificadas durante la evaluación.

A. Planeación

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

Aspectos a valorar en el proceso

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

- Referir si la planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del Programa.
- Analizar si existe un documento resultado de la planeación estratégica. ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del Programa?
- Valorar si la planeación estratégica está vinculada con el cumplimiento, entrega o generación de los bienes y/o servicios del Programa.
- Identificar si planeación estratégica establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas.
- Valorar si las metas son factibles y están orientadas a impulsar el desempeño del Programa.
- Existencia de un plan de operaciones del Programa que se formula para lograr los objetivos propuestos, y si esta expresado en términos de recursos monetarios, para el período que se evalúa.
- En caso de modificación de metas o elementos de la MIR durante de implementación del programa, qué etapas, actores y tiempos contemplan?

B. Difusión

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

Aspectos a valorar en el proceso

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

C. Solicitud de apoyos

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

Aspectos a valorar en el proceso

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

otorga el Programa.

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

Para esta pregunta, se puede considerar los estados de digitalización utilizados por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico, según una adaptación realizada a la clasificación que hace la ONU[5]:

- Estado de digitalización 1: trámites y servicios que se encuentran en estado informativo;
- Estado de digitalización 2: trámites y servicios que cuentan con

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

interfaces de comunicación unidireccional;

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

D. Selección de personas beneficiarias

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

Aspectos a valorar en el proceso

- Existencia de una metodología o método para la selección de beneficiarios de los bienes y/o servicios del Programa. Identificar si metodología utilizada cuenta con criterios de selección y elegibilidad claros, estandarizados y sistematizados.

- Ahondar si la selección de beneficiarios del Programa es un proceso transparente e imparcial. Identificar si el resultado de la selección es público. (cuando aplique)
- Preguntar si información en una base de datos que permita conocer quiénes o qué instancias reciben los bienes y/o servicios del Programa. Identificar qué información integra esta base de datos y como se construye.

- Verificar existencia de mecanismos para validar y actualizar esta base de datos. ¿Estos mecanismos son pertinentes?

E. Producción o generación de bienes, servicios o apoyos

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

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

F. Distribución de apoyos

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

- El Programa cuenta con los mecanismos o una estrategia para la distribución de los apoyos aprobados para las personas beneficiarias ¿Estos mecanismos son adecuados?

- Existencia, de manera sistematizada, un documento que dé cuenta del mecanismo o estrategia para la distribución de apoyos. ¿Este documento es adecuado? ¿Es eficiente y disminuye riesgos en la operación del Programa?
- Existencia de procedimientos estandarizados que verifiquen el cumplimiento de la distribución de los componentes o entregables del Programa. (cuando aplique).

G. Entrega de apoyos

El evaluador explica el concepto de proceso de entrega de apoyos y pregunta por el paso a paso o procedimiento para el del mismo. Se debe detectar y

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

Aspectos a valorar en el proceso

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

H. Seguimiento a la población atendida

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

informáticos empleados, etc.

Aspectos a valorar en el proceso

- Indagar si el Programa tiene mecanismos para verificar el procedimiento de seguimiento a los beneficiarios que permitan identificar si los bienes y/o servicios generados son utilizados de acuerdo con lo establecido. Identificar cómo se implementa el mecanismo. ¿Este mecanismo es adecuado?
- En caso de que los bienes y/o servicios involucren la ejecución de obra o de infraestructura, referir si el Programa cuenta con un mecanismo de seguimiento o supervisión que permita identificar si se realizaron acorde a la normativa aplicable. Reconocer si el seguimiento o supervisión considera plazos para la revisión de las condiciones de la obra o la infraestructura después de terminada la obra.
- Distinguir si Programa tiene mecanismos para identificar si se cumple con su objetivo central. Reconocer si suficientes y pertinentes estos mecanismos.
- Existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de la población beneficiaria sobre los bienes y/o servicios del Programa respecto de aquellos que ofrece el Programa. ¿Son adecuados estos mecanismos? ¿Su operación permite una aplicación imparcial y objetiva?
- Existencia de evidencia para afirmar que las quejas y sugerencias que brindan los beneficiarios del Programa son utilizadas para la mejora continua del mismo.

Cierre de la entrevista

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