



Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo

**EVALUACIÓN DE PROCESOS DE BOLSA DE TRABAJO Y  
FERIAS DE EMPLEO**

# Informe Final

**Coordinadora**

Claudia Mir

**Investigadores**

Jerónimo Hernández

Marcia San Román

Raúl Berea

David Loyola

Alonso Veraza

Noviembre 2018

## **1. Resumen Ejecutivo**

### **1.1. Antecedentes**

El Programa de Apoyo al Empleo (PAE), cuya dependencia responsable es la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), se creó con el objetivo principal de contribuir a la generación de condiciones en el mercado de trabajo que faciliten la colocación de la población desempleada y subempleada en un empleo o actividad productiva, mediante el otorgamiento de servicios de vinculación laboral, apoyos económicos o en especie para capacitación, autoempleo, movilidad laboral y apoyo a connacionales repatriados. Lo anterior, para ayudar a solucionar las dificultades que enfrentan la oferta y demanda de empleo para encontrarse en el mercado laboral.

El Subprograma de Servicios de Vinculación Laboral, es uno de los cinco que integran el PAE en el que se incluyen los servicios de vinculación que posibilitan la colocación mediante Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo. El subprograma de Servicios de Vinculación Laboral está dirigido a proporcionar información y asesoría tanto a empleadores al publicar y cubrir sus vacantes, como a buscadores de empleo al postularse a ellas con base en su perfil laboral.

La Bolsa de Trabajo inició su operación en 1978 como uno de los servicios prioritarios que ofrece el Servicio Nacional de Empleo (SNE) a la ciudadanía. Se trata de un servicio gratuito de vinculación laboral que tiene como objetivo orientar y vincular al buscador de empleo con las mejores opciones de trabajo acordes con su perfil laboral.

Este servicio se organiza como intermediario entre la oferta y la demanda de empleo y opera para vincular ambos actores de la manera más eficiente y oportuna posible, de forma que la persona que solicita un empleo finalmente lo obtenga y sea contratada por la empresa que requiere de sus servicios. Su propósito es promover

la inserción de los buscadores de empleo a la actividad productiva y la oportuna vinculación entre oferentes y demandantes de trabajo.

El servicio sigue un modelo de preselección de candidatos basado en entrevista a profundidad y análisis de la información proporcionada por el candidato; luego se envía al candidato a la empresa oferente con una carta de presentación, la cual indica que es un candidato registrado en el SNE.

Como parte de las actividades de la Bolsa de Trabajo, se llevan a cabo acciones de atención a las empresas. Éstas se realizan a través de un proceso basado en la concertación empresarial, que tiene por objetivo atender las necesidades de personal de las empresas, obtener ofertas de empleo y dar a conocer los servicios que ofrece el SNE a empleadores.

Por su parte, las Ferias de Empleo son eventos de reclutamiento y selección promovidos por las Oficinas del Servicio Nacional de Empleo (OSNE) que responden a las necesidades del mercado laboral y en donde se efectúa una vinculación directa y masiva entre empleadores y solicitantes de empleo para agilizar e incrementar las posibilidades de colocación de éstos últimos. Al concluir los eventos, se realiza el seguimiento respectivo para conocer los resultados de colocación.

Aunque se prevé la realización de ferias en ambiente virtual, en la práctica no se llevan a cabo, por lo que durante los años 2017 y 2018 se realizaron todas las ferias en ambiente presencial. En esta modalidad los solicitantes de empleo asisten a las instalaciones donde se llevan a cabo los eventos durante las fechas y horarios establecidos, y reciben atención personal de representantes de los empleadores participantes, a fin de posibilitar su contratación en un puesto de trabajo.

A su vez, dependiendo del número de empresas y plazas vacantes ofertadas puede tratarse de una feria, jornada o microferia de empleo, dirigidas a población abierta; población objetivo específica o alguna actividad económica en particular. Es importante señalar, que con este servicio de vinculación laboral se puede dar

atención a la población buscadora de empleo que radica en los municipios de las demarcaciones contempladas en el Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia (PNPSVD) y que acuda a las OSNE.

## **1.2. Contexto del Subprograma de Servicios de Vinculación Laboral**

Los Servicios Públicos de Empleo (SPE) son un modelo institucional de servicios de intermediación laboral. Constituyen instrumentos de política pública de gran utilidad en la evolución de los mercados de trabajo, ya que en el proceso ayudan a las empresas y a los trabajadores a adaptarse a sus cambios. Los SPE operan como centros de información y atención integrada, apoyan a los solicitantes de empleo para aprovechar las ofertas del mercado de trabajo, y ayudan a las empresas con orientación e información que permita la definición de perfiles y competencias laborales requeridas.

El reto fundamental de los SPE es promover ajustes al mercado laboral por medio de políticas activas para amortiguar las repercusiones de las transiciones económicas. Para ello, proporcionan generalmente información sobre el mercado de trabajo, ofrecen asistencia en la búsqueda de empleo y servicios de colocación, administran, en su caso, las presentaciones del seguro de desempleo y gestionan apoyos como asistencia al desplazamiento de trabajadores, readaptación profesional, entre otras.

En México, la institución que atiende los problemas de desempleo y subempleo es el Servicio Nacional de Empleo (SNE). El SNE opera a través de 169 oficinas a nivel nacional; 33 centrales y 136 unidades operativas. Por lo tanto, su cobertura es nacional a través de las Oficinas del Servicio Nacional de Empleo (OSNE).

El SNE ofrece distintos servicios bajo tres rubros particulares: 1) Servicios de Vinculación Laboral; 2) Apoyos Económicos y Capacitación; y, 3) Movilidad laboral interna y externa. Los servicios de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo pertenecen al primer rubro.

La prestación de los servicios de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo se realiza a través de una serie de procesos que son el objeto de estudio de la presente Evaluación. La descripción y análisis de los procesos se realizó tomando como base el “Modelo general de procesos” de CONEVAL, que se modificó para representar de mejor forma la secuencia de procesos para la prestación de los servicios. A continuación, se presenta la equivalencia de procesos de dicho modelo con los identificados en el marco normativo de los servicios en evaluación.

**Tabla 1. Equivalencia de procesos Servicios Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo**

<b>Modelo general de Procesos</b>	<b>Modelo particular Bolsa de Trabajo</b>	<b>Modelo particular Ferias de Empleo</b>
<b>Planeación</b>	Presupuestación Planeación operativa Actualización normativa	Presupuestación Planeación operativa Actualización normativa
<b>Difusión</b>	Difusión nacional Difusión local	Difusión nacional Difusión local
<b>Solicitud de apoyos</b>	Recepción Registro buscadores Registro empleadores	Solicitud de visto bueno
<b>Selección de beneficiarios</b>	No aplica	No aplica
<b>Producción de bienes o servicios</b>	Concertación de vacantes	Registro buscadores Registro empleadores Producción del evento
<b>Distribución de apoyos</b>	No aplica	No aplica
<b>Entrega de apoyos</b>	Entrevista Evaluación Canalización	Operativo en sitio
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos</b>	Seguimiento de colocaciones	Seguimiento de colocaciones y monitoreo de apoyo a eventos
<b>Contraloría social y satisfacción de usuarios</b>	Contraloría social y satisfacción de usuarios	Contraloría social y satisfacción de usuarios
<b>Evaluación y monitoreo</b>	Evaluación y monitoreo	Evaluación y monitoreo

Fuente. Reglas de Operación y Manual de Procedimientos. Análisis de los resultados de visitas a 6 entidades federativas y de la encuesta en línea.

### **1.3. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo**

En los términos de referencia emitidos por la CGSNE para la evaluación de procesos de los Servicios Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo, se establece como objetivo general: Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de sus metas y objetivos. Así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

#### **1.3.1. Metodología**

La evaluación se llevó a cabo de conformidad con lo establecido en el anexo técnico, con un enfoque cualitativo. Se inició por la realización de un análisis de gabinete para construir los elementos e instrumentos metodológicos a fin de realizar un levantamiento de información cualitativa en 6 entidades federativas. Adicionalmente se generó una encuesta en línea a ser respondida por operadores en las 32 entidades federativas, información cuantitativa con la que se complementó el estudio cualitativo.

El análisis de gabinete consistió en la revisión del contexto en el que se realizan los servicios de vinculación laboral objeto de esta evaluación, así como un análisis del marco normativo que lo rige. Entre otras actividades, este análisis incluyó el acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información.

El análisis cualitativo consistió en la realización de un trabajo de campo en una muestra de seis entidades federativas. Se realizaron entrevistas a profundidad y algunos grupos focales con diferentes actores relacionados con los servicios Bolsa de trabajo y Ferias de empleo, así como la observación directa de los procesos, en la medida que estos se estuvieran ejecutando durante las visitas.

Finalmente el estudio cuantitativo, consistió en la obtención de información a través de una encuesta en línea que se aplicó a los funcionarios de las OSNE, cuyos resultados y análisis complementaron la información cualitativa y se contextualizaron los hallazgos derivados del trabajo de campo.

## **1.4. Descripción y análisis de los procesos**

### **1.4.1. Planeación**

Planeación estratégica: Entre las actividades que se realizan en el proceso de planeación no se identificaron acciones para generar y actualizar un plan estratégico de mediano y largo plazo, con lo que la planeación es mayormente operativa y con temporalidad anual.

Presupuestación: Este subproceso consiste en la definición y aprobación del presupuesto anual para cada entidad, desglosada por programa y por ejercicio mensual. Estos presupuestos son formalizados mediante Convenios de Coordinación para cada ejercicio con cada entidad en la que se establecen los recursos a aportar por cada instancia para la operación del programa anual de trabajo.

Planeación operativa: considerando la asignación presupuestal y las metas propuestas, las OSNE elaboran el Programa Anual de Trabajo (PAT), en el que se definen las acciones a realizar para los servicios de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo. Con base en ello, se programan las metas que se ejecutarán a lo largo del año por entidad y modalidad. Una vez aprobadas se carga esta información al Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para actualizar la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) del PAE.

Actualización de Reglas de Operación (RO) y Normatividad: la realiza la CGSNE considerando observaciones y comentarios del personal de las distintas áreas de la CGSNE y de las OSNE, así como en su caso, evaluaciones y auditorías de actores

externos. Una vez que se autorizan las RO y Manual de Procedimientos, se procede a su publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF) y su envío a las OSNE vía digital.

### **1.4.2. Difusión**

El proceso de difusión involucra la participación de la Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo en el ámbito de la difusión nacional y de las Oficinas del Servicio Nacional de Empleo en las entidades federativas para la difusión local.

Difusión nacional: la CGSNE diseña los materiales de difusión, produciendo algunos materiales como carteles y folletos. También diseña material digital para que sea reproducido físicamente de forma local y plantillas para la aplicación en medios electrónicos. Asimismo, difunde a nivel nacional el Programa de Apoyo al Empleo (PAE) en el Portal del Empleo (<https://www.empleo.gob.mx/SNE>).

Difusión local: la difusión en cada entidad es realizada por la OSNE correspondiente, quienes además de la publicación en medios de comunicación colocan esta convocatoria permanentemente en un lugar visible en las OSNE; también distribuyen los materiales proporcionados por la CGSNE y los impresos localmente a los buscadores de empleo, tanto en las propias instalaciones de las OSNE como en eventos de promoción.

### **1.4.3. Solicitud de apoyos**

El proceso consiste en todas aquellas acciones que los buscadores de empleo, empleadores y personal de las OSNE (recepción, registro y concertadores) deben realizar para llevar a cabo la solicitud de servicios de Bolsa de trabajo. Para las Ferias de empleo se refieren a las acciones para preparar la solicitud y gestión de visto bueno de realización de un evento de feria, considerando los conceptos de gastos y montos autorizados, así como la temática y número de buscadores de empleo y vacantes a promover en la Feria.

#### **1.4.4. Selección de beneficiarios**

No aplica para ninguno de los dos servicios evaluados.

#### **1.4.5. Producción de bienes**

Para Bolsa de trabajo consiste en la realización de acciones de concertación de vacantes de los empleadores registrados, en la que se analizan las características de las vacantes en cuanto a nivel salarial, prestaciones, descripción de requerimientos, etc, para su registro e integración a la bolsa de trabajo que se puede ofertar a los solicitantes de empleo. Para Ferias de empleo consiste en las actividades posteriores a la obtención de visto bueno y registro de ficha técnica para la procuración de bienes y servicios necesarios para que la feria se realice en las mejores condiciones, incluyendo adecuación del sitio del evento, difusión, pre-registro de asistentes, captura de vacantes, entre otras.

#### **1.4.6. Distribución de bienes**

No aplica para ninguno de los dos servicios evaluados.

#### **1.4.7. Entrega de servicios de vinculación**

Este proceso es la función más importante del servicio de vinculación, ya que es el punto en el que se vincula al buscador de empleo con la vacante, aquí es donde se visibilizan los esfuerzos previos de la concertación de empresas de la cual depende poder ofrecer una vacante adecuada para los distintos perfiles de buscadores de empleo. Son fundamentales el rol del Consejero de Empleo en bolsa de trabajo y del espacio de encuentro para las Ferias de Empleo.

Para Bolsa de trabajo se realizan las actividades de: entrevista, evaluación y canalización, que concluye con una recomendación de acción a seguir por el solicitante de empleo, ya sea que se dirija a una empresa que ofrece una vacante adecuada o se le puede dirigir hacia otro servicio ofrecido por el SNE como capacitación o incluso indicarle que asista en una ocasión posterior en que puedan revisar nuevas vacantes.

Para las Ferias de empleo las actividades que se realizan son: 1) la OSNE habilita módulo para registro de buscadores de empleo sin pre-registro; 2) se verifica la asistencia de Empleadores conforme a registro en el SIFE y se les entrega el material correspondiente; 3) en el acceso se revisa comprobante de registro en SIFE e identificación oficial vigente de solicitantes; 4) se orienta y facilita el registro en el SIFE de solicitantes sin pre registro; 5) se asesora a solicitantes que visitan la Feria y hace difusión de los servicios de vinculación y subprogramas de apoyo. En su caso, da orientación a interesados en subprogramas de apoyo; 6) al cierre se reciben de empleadores los listados de los buscadores a los que atendieron y les pide reportar en el SIFE; 7) Contraloría Social de OSNE aplica encuestas de satisfacción.

#### **1.4.8. Seguimiento a colocaciones y monitoreo de apoyos a ferias**

Este proceso consiste en Bolsa de trabajo en recabar información acerca de la contratación o no del candidato canalizado por el SNE y, por ende, si la oferta de empleo continua vigente o ha sido cubierta. Para ello se puede contactar al solicitante canalizado o al empleador, por lo que debe obtener del SIISNE un reporte de envíos para realizar llamadas de seguimiento. En caso de una contratación se solicita la fecha de contratación y en caso de rechazo se solicita se indique la causa. Estos datos se utilizan para actualizar el sistema y validar la cancelación o vigencia de la vacante.

Para Ferias de empleo se da seguimiento a la colocación que deben reportar los empleadores mediante llamada telefónica o correo electrónico para que registren su información en el SIFE en el plazo de 30 días naturales posteriores a la fecha de realización del evento. En cuanto al monitoreo de apoyos, las OSNE elaboran el “Informe del Evento” con los datos registrados y de seguimiento a la colocación. Los informes deben contener entre otros, los siguientes elementos: ejemplares del material de promoción y difusión impreso; relación de participantes (empleadores, organismos, instituciones, buscadores); fotografías de otros tipos de material; copia

de las evidencias del proceso de licitación y selección de proveedores; copia de las facturas de cada concepto de gasto registrado en la ficha técnica; fotografías del evento que describan el desarrollo del evento; listado de solicitantes de empleo canalizados en el evento por empleador; encuesta de satisfacción.

#### **1.4.9. Contraloría social y satisfacción de beneficiarios**

En este proceso se aplica una encuesta de satisfacción a solicitantes atendidos por Bolsa de trabajo y a empleadores y solicitantes en Ferias de empleo. Otra acción que se realiza en estos servicios es la instalación de un buzón de quejas y denuncias tanto en los sitios de consejería como en los recintos de las Ferias. Estas encuestas se integran a expedientes y se utilizan para proponer mejoras a los servicios.

#### **1.4.10. Monitoreo y evaluación**

Corresponde al SNE el monitoreo y la evaluación del subprograma de Servicios de Vinculación Laboral, que incluye los servicios de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo. En evaluación interna la STPS debe enviar informes trimestrales sobre el presupuesto ejercido y el cumplimiento de metas y objetivos al H. Congreso de la Unión, turnando copia a la SHCP. Estos informes deben ser presentados a través del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y se reportan metas y ejercicio de recursos según corresponde a las metas y los indicadores planteados en la MIR del PAE (S043), con base en la información contenida en los sistemas de información SISPAE y SIISNE.

En cuanto a evaluación externa, se realiza conforme a la Normatividad para el ejercicio fiscal aplicable. La coordinación del proceso de evaluación está a cargo de la Dirección General de Programación y Presupuesto (DGPP), como unidad administrativa externa a la operación del PAE.

En cuanto a las OSNE, éstas deberán tener a disposición, para su revisión por las autoridades competentes, los expedientes de las Ferias de empleo completos y debidamente ordenados con la documentación correspondiente.

## **1.5. Hallazgos y resultados**

### **1.5.1. Grado de consolidación operativa agregado**

El mayor grado de consolidación se presenta en los procesos de Entrega de servicios de vinculación, Solicitud de apoyos y Monitoreo y evaluación. Esto es debido a que los primeros dos son los procesos que tienen mayor detalle en su normatividad y que son conocidos y aplicados por el personal. Por lo que respecta al monitoreo y evaluación, éstos son implementados desde la CGSNE y se llevan a cabo de forma uniforme a nivel nacional.

Los procesos con menor consolidación operativa son los de difusión, planeación y el de contraloría social y satisfacción de los beneficiarios. En cuanto al primero de ellos, prácticamente no se lleva a cabo. Las OSNE y UR realizan la publicación de la convocatoria general del PAE y se colocan a disposición del público, sin embargo, no hay un proceso focalizado de difusión hacia su población objetivo. Por lo que respecta al proceso de planeación, éste no se encuentra identificado en el Manual de Procedimientos y las acciones que deben llevarse a cabo, se comunican en cada ejercicio para su atención. Sobre el proceso de Contraloría social, en estos servicios se atiende a usuarios individuales que no se reúnen y no están en contacto entre ellos, por lo que no es factible la integración de comités de contraloría social.

Por lo anterior, al concatenar el grado de consolidación operativa de los servicios Bolsa de trabajo y Ferias de empleo se obtiene el siguiente puntaje:

**Tabla 2. Grado de Consolidación Operativa de Servicios de Vinculación Laboral:  
Bolsa de Trabajo y Feria de Empleo**

CRITERIO \ PROCESO	PROCESO								
	Planeación	Difusión	Solicitud de apoyos	Producción de bienes	Entrega de apoyos	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Contraloría social y satisfacción de beneficiarios	Monitoreo y evaluación	Global
1) Si existen documentos que normen los procesos;	0.5	0	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	<b>0.56</b>
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	0	0	1	1	1	0.5	1	0.5	<b>0.63</b>
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	1	<b>0.69</b>
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	NA	NA	1	1	1	1	NA	0	<b>0.50</b>
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	1	0	0	0	0.5	0.5	0	1	<b>0.38</b>
<b>Grado de consolidación operativa</b>	<b>2</b>	<b>0.5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4.5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2.75</b>

Fuente: Elaboración propia con información de las Reglas de Operación del PAE, Manual de Procedimientos de servicios de vinculación y Ferias de Empleo, resultados procesados de las visitas a 6 entidades federativas y de la encuesta en línea.

### 1.5.2. Hallazgos transversales

#### **Sistemas de información**

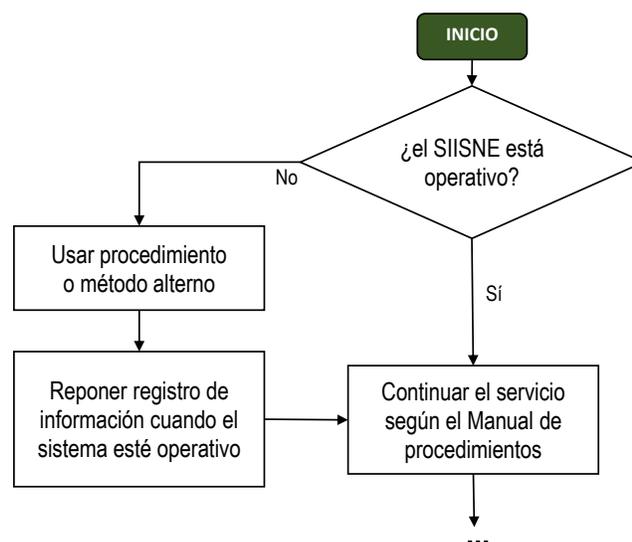
**Bolsa de trabajo.** Según el manual de Procedimientos de Operación del Servicio de Vinculación Laboral Bolsa de Trabajo, la herramienta fundamental que soporta la operación del proceso de atención a los usuarios de la Bolsa de Trabajo, es el Sistema Integral de Información del Servicio Nacional de Empleo (SIISNE), que comprende las funcionalidades necesarias que requieren las OSNE para realizar

los procesos de recepción, registro, vinculación y seguimiento de los candidatos atendidos, así como aquellos relacionados al registro de empresas y ofertas de trabajo

Quienes habitualmente hacen uso del SIISNE son las personas adscritas a la operación del Subprograma de Servicios de Vinculación en las OSNE y las UR.

Se observó, en las visitas de campo, que en la práctica estos usuarios habituales deben iniciar cada uno de los procesos del servicio que prestan con la disyuntiva de seguir los procedimientos establecidos basados en el SIISNE o bien usar los formatos de papel además de otros métodos alternos de registro y consulta de datos que han sido desarrollados en cada una de las OSNE o las UR con base en su experiencia, ello dependiendo de que sea el caso que la aplicación informática esté operativa, es decir que sea o no posible en ese momento la operación ‘en línea’.

Ante esta situación de funcionamiento inestable del SIISNE para la consulta y el registro de datos, el personal de las OSNE y las UR recurre a métodos alternos, que incluyen: carpetas con copias impresas de vacantes disponibles, tableros para exhibir información de vacantes y candidatos, copias de listas de datos en archivos Excel y Word, entre otros.



Mención especial debe hacerse del caso de la OSNE Sinaloa, donde operan simultáneamente con el SIISNE y con una plataforma propia en Internet del Servicio de Empleo en el estado nombrada “Colócate”. En la práctica, puede decirse que “Colócate” es su plataforma principal, dado que es más fácil de usar y no tiene interrupciones.

**Ferías de Empleo.** Los procesos de FE son menos dependientes de los sistemas. No se encontró en campo, como situación generalizada, que existan dificultades para el registro de los eventos o las validaciones.

### **Fortalezas y Buenas prácticas**

- El grado de compromiso del recurso humano de las OSNE es la mayor fortaleza intangible del SNE. Existen pocas oportunidades de capacitación para el desempeño de su trabajo; los recursos materiales (mobiliario y equipo de cómputo) y las instalaciones de las oficinas ofrecen condiciones poco favorables para que lleven a cabo su trabajo; las condiciones contractuales heterogéneas no constituyen el mejor incentivo laboral, y en las visitas de campo se constató que es el factor clave para la operación de los servicios de vinculación. Es en su mayoría, personal operativo comprometido con la institución.

Entre las buenas prácticas que se hallaron en las OSNE visitadas están:

- **Capital humano.** En el área de vinculación laboral de la OSNE Jalisco en su UC Guadalajara se desarrolló un espacio denominado Capital Humano, que consiste en realizar servicios de vinculación especializados para personal con estudios de licenciatura y posgrado.
- **El camioncito del empleo.** En la OSNE Sinaloa el área de vinculación laboral cuenta con una unidad móvil que utiliza para realizar jornadas de reclutamiento en las colonias populares de varios municipios, denominado “el camioncito del empleo”.
- **Bolsa en tu colonia.** En la OSNE Morelos, realizan una jornada laboral denominada “Bolsa en tu colonia”, que consiste en realizar eventos en espacios públicos, seleccionando vacantes cercanas a la localidad. Estos eventos los realizan con apoyo del municipio y generalmente se encarga de proveer los espacios y el perifoneo.

- **Feria de empleo para profesionistas.** La OSNE Puebla, realizó con gran éxito y en coordinación con una universidad estatal, una feria de empleo para profesionistas. Manifestaron que les interesa seguir con esta práctica.

### **Debilidades, Áreas de oportunidad y Cuellos de botella**

Los arreglos institucionales que cada OSNE ha desarrollado a lo largo del tiempo con los gobiernos estatales representa al subprograma debilidades en algunos casos, en términos de recursos (humanos, materiales y financieros).

- En las OSNE tienen estructuras orgánicas en las que convive personal contratado por cada estado y por la federación, con distintos niveles salariales y de prestaciones, así como distintos tipos de contratación.
- El equipo de cómputo utilizado en las OSNE y UR, es proveído por el estado y por la federación, y tiene distintas características. Esto provoca que el rendimiento del personal sea heterogéneo en la realización de actividades similares. En general, no se encuentra actualizado el software y en muchos casos el equipo es obsoleto.
- Las condiciones de conectividad de las OSNE parecen insuficientes, quizá por el ancho de banda, para que la transferencia de datos sea ágil y confiable.
- Como ya se mencionó, el SIISNE representa una gran debilidad para el conjunto de procesos de Bolsa de Trabajo.

### **Amenazas**

- Cambio de administración pública en la federación y algunas entidades federativas y municipios.
- Centralización de las actividades.

### **1.5.3. Hallazgos y resultados por proceso**

#### **Planeación**

Una buena práctica es la realización de una reunión anual de evaluación en el mes de noviembre, en la que se revisan los resultados de la evaluación de indicadores como insumo para el siguiente ejercicio.

Por otra parte, una debilidad es que la Planeación se hace sin enfoque de prospectiva, basada en el pasado, y se enfoca en cubrir un poco más de las metas del año anterior. Las decisiones se toman a nivel central y se comunican a las entidades federativas, donde pueden hacer propuestas de cambio que son atendidas. A nivel estatal se replica el procedimiento, de la unidad central hacia las unidades regionales. La planeación está centrada en el quehacer de las metas físicas y financieras, sin estrategia de desarrollo, sin un presupuesto asociado coherentemente, sin concertación de vacantes de calidad etc.

#### **Difusión**

Este proceso ha sido presupuestalmente reducido, por lo que las OSNE deben recurrir a redes sociales para dar a conocer los servicios de vinculación, y en muchos lugares el perifoneo es el medio más útil para dar a conocer a la población una feria de empleo en la localidad.

Entre las debilidades se encuentra también que este tipo de estrategias de difusión sesgan el ámbito de la población a la que pueden llegar, ya que se limita a usuarios de redes sociales y a quienes están presentes en la ruta del perifoneo.

#### **Solicitud de apoyos**

Una fortaleza del proceso de solicitud de apoyos es la reputación que goza el Servicio Nacional de Empleo entre Buscadores de empleo y empleadores, ya que, con 40 años de servicio, es reconocida como un medio eficiente para lograr colocaciones laborales.

Sin embargo, para garantizar la calidad del servicio brindado, se requiere subsanar la principal debilidad de este proceso, que es la funcionalidad del SIISNE.

### **Producción de apoyos**

Una fortaleza es que las empresas que ya conocen los servicios del SNE, buscan seguir utilizándolos para difundir sus vacantes. Entre las experiencias recopiladas en campo, los empleadores manifestaron la confiabilidad de la selección de perfiles, así como la calidez del servicio de las personas encargadas de la concertación.

### **Entrega de apoyos**

La capacidad del consejero de empleo es determinante para que el solicitante pueda acceder a vacantes pertinentes. Por el contrario, el SIISNE no representa un pilar que apuntale a este proceso.

Por lo que respecta a Ferias, el interés de las empresas que cumplen en tiempo y forma con los requisitos de las OSNE, garantizan que los eventos ocurran de manera exitosa para buscadores y empleadores.

Una debilidad en el modelo de ferias temáticas es que no se realizan focalizadas a las necesidades específicas de las OSNE, sino en atención a una estrategia nacional, y en ocasiones son los eventos con menores resultados de colocación.

### **Seguimiento de beneficiarios**

En el caso de Bolsa de trabajo, el Seguimiento se hace por dos vías: por el Empleador y por el Buscador de empleo. Una debilidad del seguimiento es que la información recibida es a distancia y sin evidencia documental, los Consejeros contactan telefónicamente o por correo electrónico a las empresas, quienes responden indicando las vacantes que han sido ocupadas por personal enviado por la OSNE.

En el caso de las ferias, las empresas tienen la responsabilidad de hacer el llenado en la plataforma.

### **Contraloría social y satisfacción de beneficiarios**

Es prácticamente inexistente en Bolsa de Trabajo y está limitado a buzones para quejas y al levantamiento aleatorio de encuestas de salida.

En las Ferias se levanta una encuesta de satisfacción a la salida de los buscadores y a los empleadores, desafortunadamente, no se procesan sistemáticamente, y en su mayoría sólo son recopilados e integrados al expediente, también se instala un buzón de quejas durante el evento.

### **Monitoreo y evaluación**

Estas actividades se limitan al seguimiento del cumplimiento de metas y ejercicio presupuestal.

## **1.6. Conclusiones y Recomendaciones**

En este apartado se presentan las principales conclusiones y recomendaciones que se derivan de la evaluación. Se agrupan por temas, que en cada caso consideran uno más de los procesos objeto del estudio.

### **1.6.1. Conclusiones**

#### **La planeación y focalización**

Los servicios de vinculación Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo son medios eficaces para que los buscadores de empleo encuentren un puesto acorde a su perfil de capacidades, según declaraciones de usuarios. Las empresas que buscan empleados igualmente lo consideran un servicio eficaz para cubrir sus vacantes, aunque en menor medida cuando se trata de profesionistas o puestos de mando. En general, buscadores y empresas opinan que el SNE presta un servicio de buena

calidad, como se constató en el trabajo de campo. Una de las principales ventajas para ambas partes es que el servicio prestado por el SNE es gratuito.

A pesar de lo anterior, uno de los grandes retos que enfrentan estos servicios, al igual que el SNE en su conjunto, es el de identificar el valor público específico que deben generar; es decir identificar la falla de mercado, su caracterización geográfica y la población objetivo (tanto empleadores como buscadores de empleo) que es pertinente atender mediante un servicio público de empleo y especializarse y focalizar sus protocolos de atención y servicios en función de ello.

En materia de planeación, se encontraron importantes áreas de oportunidad tanto a nivel federal como estatal. Por el lado de la federación, no se realizan procesos de planeación estratégica para definir prioridades en función del desarrollo de la economía, ni del comportamiento del mercado laboral. Así, se han mantenido en operación los mismos instrumentos de política en el SNE por muchos años, con un fuerte componente inercial. Por parte de las entidades federativas, tampoco se observó una planeación sistemática en función de prioridades estatales. Los procesos identificados revelan un comportamiento inercial que atiende a la demanda y es guiado por el cumplimiento de metas que se establecen de modo incremental sobre ejercicios previos, y que no consideran un análisis de la dinámica del mercado de trabajo y el comportamiento económico regional. Las metas son comunicadas a las OSNE por la CGSNE, y tienden a incrementarse gradualmente, aunque, en sentido contrario al presupuesto de operación que tiende a ser reducido año tras año.

### **El protocolo de atención y los perfiles de puesto**

Para operar la Bolsa de Trabajo se cuenta con un protocolo de atención. Por un lado está el trabajo del Consejero de empleo quien brinda la atención al solicitante de empleo y por otro lado está la función de concertación de vacantes.

La atención al solicitante de empleo se basa fundamentalmente en el trabajo realizado por los Consejeros de empleo. Se encontraron grandes diferencias en los perfiles, tipos de contratación, capacidades y equipamiento de los Consejeros, lo que se traduce en grados desiguales de calidad en el servicio, incluso dentro de una misma OSNE.

La concertación de vacantes es una actividad central de BT, ya que de esta depende el número y calidad de vacantes y empresas que participan en ella. En este sentido, el hecho de que no se prevea esta figura para ser financiada con recursos federales y se dependa de la iniciativa de las OSNE para definir su contratación y perfiles, se traduce en una gran heterogeneidad en las capacidades instaladas y la calidad del proceso. El diseño del protocolo supone que los concertadores salgan a visitar a los empleadores o atenderlos en la oficina. Sin embargo, se observó que no existen recursos para que estas figuras puedan efectivamente realizar visitas a los empleadores.

Es de destacar que en ninguno de los estados visitados, se encontró que la función de consejería trabaje de la mano con la de concertación. Con esto se desaprovecha la oportunidad de que los Consejeros compartan sus conocimientos sobre los perfiles de los solicitantes que acuden al SNE para que la concertación sea dirigida a estos segmentos del mercado. Tampoco se encontró que los Concertadores respondieran a un ejercicio estratégico en función de las prioridades o condiciones del mercado estatal. En este sentido, se presenta un área de oportunidad de poner al centro del servicio de BT tanto al buscador de empleo como al empleador, en lugar de a las metas operativas, a fin de generar procesos y desarrollar perfiles de personal adecuados para brindar la atención integral a estos dos actores. En estricto sentido, el máximo valor público que puede entregar BT se obtiene cuando se atiende bien a las empresas, se concertan estratégicamente vacantes de calidad y se perfilan adecuadamente a los solicitantes de empleo. Así, una colocación debería

ser el resultado de una estrategia conjunta entre estas dos funciones y traducirse en un beneficio económico para empleador y solicitante.

En materia de Ferias de Empleo se observó que la programación de las mismas se orienta más al cumplimiento de metas que a la atención de la demanda de empleadores o buscadores de empleo. Desde el punto de vista de la CGSNE, las FE son un medio para atender prioridades transversales como por ejemplo atención a la tercera edad, mujeres y jóvenes, entre otros. Esto dista de la visión estatal, en la cual las FE se conciben como eventos útiles, solicitados tanto por empleadores como por solicitantes ya que reducen los costos de transacción de ambos; incluso existe una importante demanda insatisfecha de FE por parte de las UR. En cambio, encuentran dificultades para ejecutar las ferias temáticas mandatadas desde el centro y cumplir con las metas.

### **Los sistemas de información y la prestación de los servicios**

Para los servicios de BT y FE se cuenta con diversas plataformas informáticas cuyo adecuado funcionamiento es una condición indispensable para brindar una atención de calidad. En el caso de BT la plataforma informática (SIISNE) presenta fallas de funcionalidad recurrentes ante las cuales el personal de vinculación en las OSNE ha desarrollado métodos alternos de manejo de la información a fin de prestar el servicio.

El SIISNE suele no estar plenamente operativo, lo que se traduce en el uso ineficiente de recursos al tener que modificar los protocolos de atención y desarrollar soluciones tanto informáticas como de procesos adicionales en las OSNE. Estos métodos alternos van desde la impresión de las vacantes y su colocación en lugares visibles, hasta la generación de plataformas y sistemas alternos. En todos los casos, el registro de toda la atención prestada ‘fuera de línea’ debe hacerse en el SIISNE, cuando esté funcional, para asegurar el cumplimiento de metas, lo cual consume

una parte significativa del tiempo de trabajo de las personas a cargo de brindar el servicio.

Otro aspecto que se presenta como constante es la mención de que el sistema no permite que el perfil del buscador pueda ser registrado con varios tipos de actividad de manera que la coincidencia con las vacantes sea flexible, y que además se consideren aspectos como horario o localización geográfica (incluso más allá del nivel estatal), los cuales pueden ser determinantes en la decisión de tomar un empleo. Estos aspectos son, en su caso, manejados por los consejeros con base en su habilidad y experiencia; incluso haciendo uso de otros sistemas como son el Portal del Empleo y las plataformas locales. Así, la calidad del servicio depende más de la disposición, el perfil y la experiencia del consejero laboral que de la funcionalidad y pertinencia del sistema.

En resumen, la ausencia de un algoritmo adecuado, la dificultad de la búsqueda multicriterio y las deficiencias en los catálogos de puestos, limitan las posibilidades de que el sistema arroje las mejores opciones para vincular al Buscador de empleo con las vacantes.

Más allá de la problemática directamente relacionada con el diseño del SIISNE, se encontraron limitantes adicionales en las tecnologías de información en las OSNE y UR. Entre ellas destacan: anchos de banda insuficientes, saturación de los servidores locales y nacional, equipo de cómputo con sistemas operativos heterogéneos e incompatibles con las necesidades del SIISNE.

Todo lo anterior tiene dos efectos negativos importantes. Por un lado, el uso ineficiente de recursos y la prestación de servicios con niveles de calidad heterogéneos; por otro lado, la información que se utiliza y genera en los distintos procesos del circuito operativo, presenta importantes deficiencias, como se verá más adelante.

En el caso de Ferias de Empleo se utilizan dos sistemas, siendo el SIFE y el SISPAE. En el caso del SIFE los problemas encontrados se relacionan a la

pertinencia de los plazos de apertura para realizar la captura de información. Una importante área de oportunidad es la vinculación entre el SIFE y el SIISNE ya que frecuentemente comparten vacantes y es necesario duplicar la carga.

### **El protocolo de seguimiento e información**

El objetivo central de los servicios de BT y FE es lograr la colocación de la población solicitante en empleos de calidad. Para dar cuenta de este resultado, se requiere de insumos de información y protocolos de seguimiento, que de acuerdo con la evaluación, tienen importantes áreas de oportunidad.

En el caso de BT, el protocolo indica que, a partir de la lista de solicitantes canalizados, se realiza un seguimiento telefónico al empleador o al buscador de empleo para saber el resultado del envío. Una primera área de oportunidad se encuentra en el protocolo de atención, específicamente desde la conformación de la lista de solicitantes canalizados: en cuatro de las seis entidades visitadas se encontró que los empleadores que tienen vacantes registradas pueden acudir a las OSNE a consultar los listados de buscadores de empleo y directamente tomar los datos. En esos casos, no se genera un oficio de canalización, aun cuando la vacante está en la BT. Además, pueden llevarse información útil para cubrir otras vacantes no registradas en la BT. En ese sentido, se pierde el control sobre la canalización, las vacantes registradas ocupadas y la ocupación de otras vacantes. En el mejor de los casos, el empleador informa al respecto, pero no existe un mecanismo previsto para estas situaciones. Sucede lo mismo con acciones no previstas en el manual de procedimientos, como son las jornadas de empleo y las unidades móviles.

Otra área de oportunidad es el diseño del proceso de seguimiento a colocaciones. En el caso de BT al ser únicamente por vía telefónica, se obtiene la información a decir del respondiente sin que existan medios para corroborarla y asegurar que se ocupó la vacante con las condiciones publicadas. En el caso de FE son los empleadores quienes registran los datos en el SIFE, aunque tampoco se solicita

ninguna evidencia para corroborar la información. En este caso el proceso es más eficaz, ya que toda empresa debe registrar sus vacantes para participar, al salir del evento entrega listados de solicitantes atendidos y posteriormente reporta las ocupaciones en el SIFE. Aún así, se encontraron casos en que las empresas reciben solicitudes de reporte de colocaciones de diversas áreas de la OSNE, por no estar adecuadamente integrados los sistemas y procesos.

De acuerdo con el protocolo, el seguimiento se realiza únicamente en el corto plazo, por lo que no se cuenta con información sobre el tiempo en que una persona permanece en ese empleo o su trayectoria laboral posterior. Adicionalmente ni en el análisis documental, ni en campo, se observaron procesos para verificar la veracidad y la calidad de la información reportada en los sistemas (SIISNE, SIFE). En cambio, si se encontraron casos en los que se opta por no registrar información sobre colocaciones a fin de que no se modifiquen las metas en el ejercicio siguiente. Es decir, la ausencia de candados y mecanismos adecuados para el seguimiento, aunado a una operación por metas, genera incentivos a decidir estratégicamente qué reportar y qué no.

## **1.6.2. Recomendaciones**

### **Planeación y focalización**

A nivel nacional, es necesario realizar procesos de planeación estratégica buscando alianzas con áreas responsables de desarrollo económico, con cámaras empresariales y otros actores clave que permitan orientar los esfuerzos del SNE en función de las dinámicas de crecimiento regional de la economía. Ejercicios equivalentes deben fomentarse a nivel estatal.

En los procesos de planeación es necesario prever mecanismos para incorporar el punto de vista de las OSNE, las cuales pueden tener un conocimiento más cercano de sus mercados locales laborales, lo cual permitiría hacer una mejor planeación con enfoque de resultados y no inercial enfocada al mero cumplimiento de metas.

En escenarios de recortes presupuestales, resulta imprescindible la redefinición de metas y su asignación de acuerdo con las necesidades manifestadas por las OSNE y no con criterios inerciales. Adicionalmente, es necesario considerar elementos de calidad de la prestación de los servicios como parte de la planeación y el seguimiento, en lugar de solo metas de cobertura.

Es recomendable prever recursos para la difusión de BT ya que no es un servicio publicitado, a diferencia de FE que a la que sí se destinan recursos para la difusión.

### **El protocolo de atención y los perfiles de puesto**

Se recomienda rediseñar los protocolos de atención colocando al centro tanto al buscador de empleo como al empleador, considerando que el servicio a prestar debe traducirse en un beneficio económico para ambos. En sentido, es necesario contar con Consejeros de Empleo y Concertadores profesionales, con capacidades técnicas y también con capacidades blandas para prestar servicios de atención a la población. Para ello, se requiere definir los perfiles de puesto, programas de capacitación y lograr acuerdos vinculantes con las OSNE para que estos se respeten. Es indispensable destinar recursos a la contratación de Concertadores y para su movilidad.

En el caso de los Consejeros, entre los conocimientos y capacidades a considerar en el perfil se encuentran: buen manejo de las tecnologías de información, atención al público, habilidades de comunicación y entrevista, análisis de información, conocimiento del SIISNE y sus catálogos, conocimiento de la oferta institucional de la OSNE. Para los Concertadores, se requieren prácticamente los mismos elementos, asegurando además que tengan habilidades de venta y negociación para tratar con empleadores y lograr las vacantes.

En el protocolo es importante prever los mecanismos para el trabajo conjunto de ambas figuras. Esto a fin de lograr sinergias entre la estrategia de concertación y la atención a la población.

En el caso de FE es importante que éstas se deriven de las necesidades detectadas por las OSNE en sus mercados estatales por ubicación y segmentos de atención. Es importante también que los recursos asignados a FE sean consistentes con las metas que se plantean. En ese sentido, es importante que la valoración que se realiza en la CGSNE a los eventos propuestos esté fundamentada en información sobre los costos de las mismas provista por los estados.

### **Los sistemas de información y la prestación de servicios**

Se requiere contar con una plataforma de información sólida, que provea de insumos para la prestación de servicios de vinculación de manera ágil, oportuna y de fácil acceso para los usuarios. Para ello se requiere, entre otras cosas: actualizar y ampliar los catálogos de puestos (considerando lenguaje regional y las necesidades detectadas por las OSNE), permitir las búsquedas multicriterio tanto por el lado de los solicitantes como de los empleadores, registrar al buscador en varios tipos de actividad, mejorar el algoritmo de búsquedas.

Es indispensable que la plataforma sea un mecanismo para el control de gestión que se adapte a las necesidades de los usuarios de acuerdo con sus perfiles. Se requiere habilitar un módulo de reportes que puedan generarse en las OSNE y UR sin recurrir a la CGSNE.

Con respecto a la funcionalidad de la plataforma, más allá de las mejoras en su diseño, se requiere que las OSNE cuenten con las TI necesarias para su correcta operación, tanto en oficinas como en unidades remotas. Para ello se recomienda prever en los convenios con las entidades federativas las características y cantidades de los equipos y accesorios necesarios (incluyendo medios móviles para captura de información in situ) para cada figura operativa, así como los recursos financieros, tanto federales como estatales, que se destinarán a su adquisición o arrendamiento. Asimismo, deben preverse mecanismos de supervisión para

asegurar que los equipos cuentan con las características previstas y que están en manos de los operadores para quienes fueron destinados.

Finalmente, es importante que las funciones de los sistemas que actualmente operan de manera independiente se integren para asegurar su operatividad en las OSNE. Así, deben vincularse el SIFE con el SIISNE y con el Portal del Empleo.

### **El protocolo de seguimiento, información y evaluación**

Es necesario que los protocolos de seguimiento consideren las distintas rutas y mecanismos por las que pueden brindarse servicios de vinculación para atender a la población, a fin de que se reporten fehacientemente todas las atenciones, vacantes, canalizaciones, eventos y colocaciones. Para ello es necesario que la plataforma informática considere estos distintos mecanismos de atención y asegure que sea posible reportar su seguimiento en distintas fases de la operación.

Se recomienda que la plataforma pueda emitir reportes de personas atendidas y colocadas; y no solo de atenciones y colocaciones; ya que, con base en esto, podrá generarse un mejor indicador de cobertura y posteriormente, de resultados.

Es de gran importancia desarrollar protocolos para la verificación de la veracidad y calidad de la información reportada en el sistema por UR, OSNE, empleadores y buscadores de empleo.

En específico, los protocolos de seguimiento a colocaciones y calidad de las mismas, deben incluir la obtención de evidencia documental, por ejemplo, hoja de registro ante el IMSS, requisito que puede incluirse en las Reglas de Operación y operacionalizar en la plataforma; o bien asegurar convenios con el IMSS e ISSSTE, entre otros, para el cruce de padrones.

En la plataforma es necesario incluir un módulo para recibir quejas y sugerencias de los distintos usuarios; así como para la captura de los procesos de Contraloría Social y el seguimiento de las incidencias en OSNE y UR.

Como parte del proceso de seguimiento y en preparación de los ejercicios medición de satisfacción de beneficiarios y de evaluación, se recomienda que la CGSNE diseñe un mecanismo para generar una muestra panel en cada ejercicio fiscal para darle seguimiento por al menos dos años. Es decir, prever un tamaño de muestra representativa de empresas y buscadores de empleo, y seleccionarlos aleatoriamente en un periodo determinado del año. Esto a fin de que se les contacte por vía telefónica, correo o sistema de encuesta en línea para dar seguimiento en el año en que recibieron la atención y subsecuentes.

Se recomienda promover espacios para la socialización de buenas prácticas y experiencias exitosas entre las OSNE.

## 2. Índice

1. Resumen Ejecutivo	2
1.1. Antecedentes	2
1.2. Contexto del Subprograma de Servicios de Vinculación Laboral	4
1.3. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo	6
1.4. Descripción y análisis de los procesos	7
1.5. Hallazgos y resultados	12
1.6. Conclusiones y Recomendaciones	19
2. Índice	30
3. Introducción	38
4. Descripción de los Servicios Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo	41
4.1. Sobre el Programa de Apoyo al Empleo (PAE)	41
4.2. Sobre el Subprograma Servicios de Vinculación Laboral	46
4.3. El Contexto y condiciones en las que opera el Subprograma de Vinculación Laboral	52
4.4. Principales procesos en la normatividad vigente que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro de sus objetivos	62
5. Diseño Metodológico y estrategia del trabajo de campo	75
5.1. Objetivos de la evaluación y diseño metodológico	75
5.2. Estudio cualitativo y estrategia de trabajo de campo	76
5.3. Levantamiento de información cuantitativa	88
6. Descripción y análisis de los procesos	92
6.1. Descripción y análisis del proceso de planeación	92
6.2. Descripción y análisis del proceso de difusión	102
6.3. Descripción y análisis del proceso de solicitud de apoyos	110
6.4. Descripción y análisis del proceso de selección de beneficiarios	124
6.5. Descripción y análisis del proceso de producción de bienes y servicios	125

6.6.	Descripción y análisis del proceso de distribución de bienes y servicios	137
6.7.	Descripción y análisis del proceso de entrega de servicios de vinculación	137
6.8.	Descripción y análisis del proceso de seguimiento a colocaciones y monitoreo de apoyos	156
6.9.	Descripción y análisis del proceso de contraloría social y satisfacción de beneficiarios	166
6.10.	Descripción y análisis del proceso de evaluación y monitoreo	175
7.	Hallazgos y resultados	182
7.1.	Grado de consolidación operativa agregado	182
7.2.	Hallazgos transversales	185
7.3.	Hallazgos y resultados por proceso	193
8.	Conclusiones y Recomendaciones	201
8.1.	Conclusiones	201
8.2.	Recomendaciones	207
9.	Bibliografía	211
10.		Anexos
213		
	Anexo I Ficha técnica de identificación de los servicios de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo.	213
	Anexo II Ficha de identificación y equivalencia de procesos	218
	II.1 Bolsa de trabajo	218
	II.2. Ferias de empleo	220
	Anexo III Flujogramas de los Servicios	223
	Anexo IV. Grado de consolidación operativa del programa	236
	IV.1. Planeación	236
	IV.2 Difusión	237
	IV.3 Solicitud de apoyos	238

IV.4. Selección de beneficiarios	239
IV.5 Producción de bienes y servicios	239
IV.6 Distribución de bienes y servicios	240
IV.7 Entrega de apoyos	241
IV.8 Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	243
IV.9 Contraloría social y satisfacción de beneficiarios	244
IV.10 Evaluación y monitoreo	245
IV.11 Grado de consolidación global del conjunto de procesos	247
Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos	248
Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad	265
Anexo VII. Análisis FODA de los Servicios de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo	266
Anexo VIII. Recomendaciones	269
Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión	273
Anexo X. Trabajo de campo realizado	274
X.1. Metodología para garantizar la confiabilidad de los resultados y rigor del estudio cualitativo	274
X.3. Entrevistas efectuadas en entidades federativas	289
Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos	295
XI.1. Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo	295
XI.2 Guías de entrevista en las OSNE en las entidades federativas	303
XI.3 Formatos de consentimiento	324
Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación	326

## Índice de Tablas

Tabla 1. Equivalencia de procesos Servicios Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo .....	5
Tabla 2. Grado de Consolidación Operativa de Servicios de Vinculación Laboral: Bolsa de Trabajo y Feria de Empleo.....	13
Tabla 3. Estructura programática del Programa S043.....	43
Tabla 4. Población objetivo 2018 Servicios de vinculación .....	47
Tabla 5. Metas 2018 Servicios de vinculación .....	47
Tabla 6. Atenciones y colocaciones Bolsa de Trabajo 2017.....	48
Tabla 7. Atenciones y colocaciones Ferias de Empleo 2017.....	48
Tabla 8. Indicadores de ocupación y empleo abril 2018.....	55
Tabla 9. Posición en el empleo (Número de personas).....	60
Tabla 10. Equivalencia de Procesos Servicio Bolsa de Trabajo.....	65
Tabla 11. Equivalencia de Procesos Servicio Ferias de Empleo .....	66
Tabla 12. Actores relevantes en el Servicio Bolsa de Trabajo.....	68
Tabla 13. Actores relevantes en el Servicio Ferias de Empleo.....	69
Tabla 14. Procesos del Servicio Bolsa de Trabajo .....	71
Tabla 15. Procesos del Servicio Ferias de Empleo .....	73
Tabla 16. Respuestas recibidas por tipo de actor .....	89
Tabla 17. Grado de Consolidación Operativa .....	185
Tabla 18. Procesos del Servicio Bolsa de Trabajo .....	218
Tabla 19. Procesos del Servicio Ferias de Empleo .....	220
Tabla 20. Entidades clasificadas por Región. ....	277
Tabla 21, Entidades clasificadas por grado de formalidad del mercado laboral .....	279
Tabla 22, Bolsa de Trabajo: variables e indicadores para el ordenamiento de entidades .....	280
Tabla 23, Bolsa de Trabajo: ordenamiento de entidades .....	281

Tabla 24, Ferias de Empleo: variables e indicadores para el ordenamiento de entidades .....	283
Tabla 25, Ferias de Empleo: ordenamiento de entidades .....	284
Tabla 26, Entidades federativas por Región y ordenamiento final.....	285
Tabla 27, Muestra analítica de entidades federativas .....	286
Tabla 28. Relación de entrevistas en oficinas centrales.....	287

### Índice de Gráficas

Gráfica 1. Indicadores del Mercado Laboral Mexicano.....	54
Gráfica 2. Población desocupada por sexo y rango de edad. (número de personas).....	56
Gráfica 3. Población ocupada que busca empleo por sexo y rangos de edad (número de personas)	56
Gráfica 4. Población Masculina y Femenina desocupada por edad, nivel de instrucción y sexo (número de personas) .....	57
Gráfica 5. Población Masculina y Femenina desocupada por edad, nivel de instrucción y sexo (número de personas) .....	58
Gráfica 6. Población desocupada 15 años y más (número de personas).....	58
Gráfica 7. Población desocupada por estado 15 años y más (número de personas) ..	59
Gráfica 8. Tasa de ocupación en el sector informal 2005-2017, por sexo .....	60
Gráfica 9. Respuestas recibidas por actividad principal (número de personas).....	89
Gráfica 10. Respuestas recibidas por entidad (número de personas).....	90
Gráfica 11. Respuestas recibidas por entidad (número de personas).....	96
Gráfica 12. Percepción de los encuestados respecto a la utilización de sus sugerencias en la actualización normativa (porcentaje) .....	97
Gráfica 13. Percepción de los encuestados respecto a la calificación de aspectos en materiales de difusión que se reciben en las OSNE (porcentaje).....	104

---

Gráfica 14.	Percepción de los encuestados respecto a la efectividad de los materiales de difusión utilizados (porcentaje).....	105
Gráfica 15.	Percepción de los entrevistados sobre el funcionamiento del SIISNE .....	122

## **Siglas y acrónimos**

CGSNE	Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CURP	Clave Única de Registro de Población
DADS	Dirección de Apoyos a Desempleados y Subempleados
DCII	Dirección de Concertación Institucional e Informes
DSPE	Dirección de Servicios a Programas de Empleo
DVIO	Dirección de Vinculación e Información Ocupacional
ENOE	Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
LAASSP	Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
LFT	Ley Federal del Trabajo
MIR	Matriz de Indicadores de Resultados
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OSNE	Oficina del Servicio Nacional de Empleo
PAE	Programa de Apoyo al Empleo
PASH	Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda
PEA	Población Económicamente Activa
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
PNPSVD	Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia

RLAASSP	Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
RO	Reglas de Operación
SFP	Secretaría de la Función Pública
SESNE	Sistema de Evaluación del Servicio Nacional de Empleo
SGSNE	Subcoordinación General del Servicio Nacional de Empleo
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SiEE	Sistema Estatal de Empleo
SIFE	Sistema de Información de Ferias de Empleo
SIISNE	Sistema Integral de Información del Servicio Nacional de Empleo
SISPAE	Sistema Integral de Información del Programa de Apoyo al Empleo
SNE	Servicio Nacional de Empleo
SPE	Servicios Públicos de Empleo
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
SVL	Servicios de Vinculación Laboral
TD	Tasa de desocupación
TESOFE	Tesorería de la Federación
UR	Unidad Regional de la OSNE

### 3. Introducción

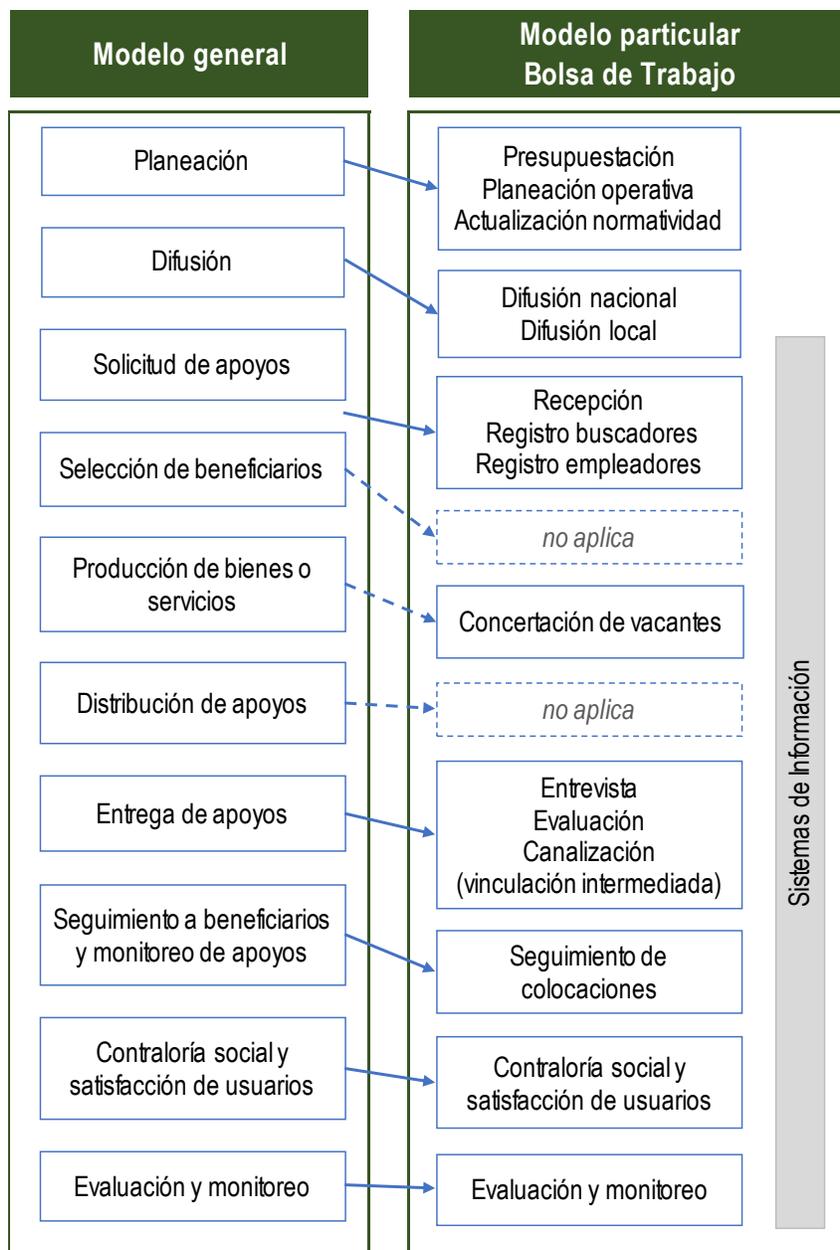
A continuación, se presenta el “Informe final de la Evaluación de Procesos de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo”, cuyo objetivo es análisis sistemático de la gestión operativa de los servicios que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de sus metas y objetivo. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

A la fecha de entrega de este informe, ya fueron realizadas las entrevistas a nivel central del SNE, así como las visitas de campo a las OSNE en seis entidades (Jalisco, Morelos, Puebla, Quintana Roo, San Luis Potosí y Sinaloa) que incluyeron visitas a una o dos Unidades Regionales en cada entidad, así como asistencia a Ferias de Empleo en tres entidades y el levantamiento de información mediante una encuesta en línea conforme al diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo propuesta.

Según lo establecido en los TdR, el informe contiene la Descripción general de los servicios de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo; el Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo, la Descripción y análisis de los procesos, los principales Hallazgos y resultados, así como las Recomendaciones y conclusiones de la evaluación.

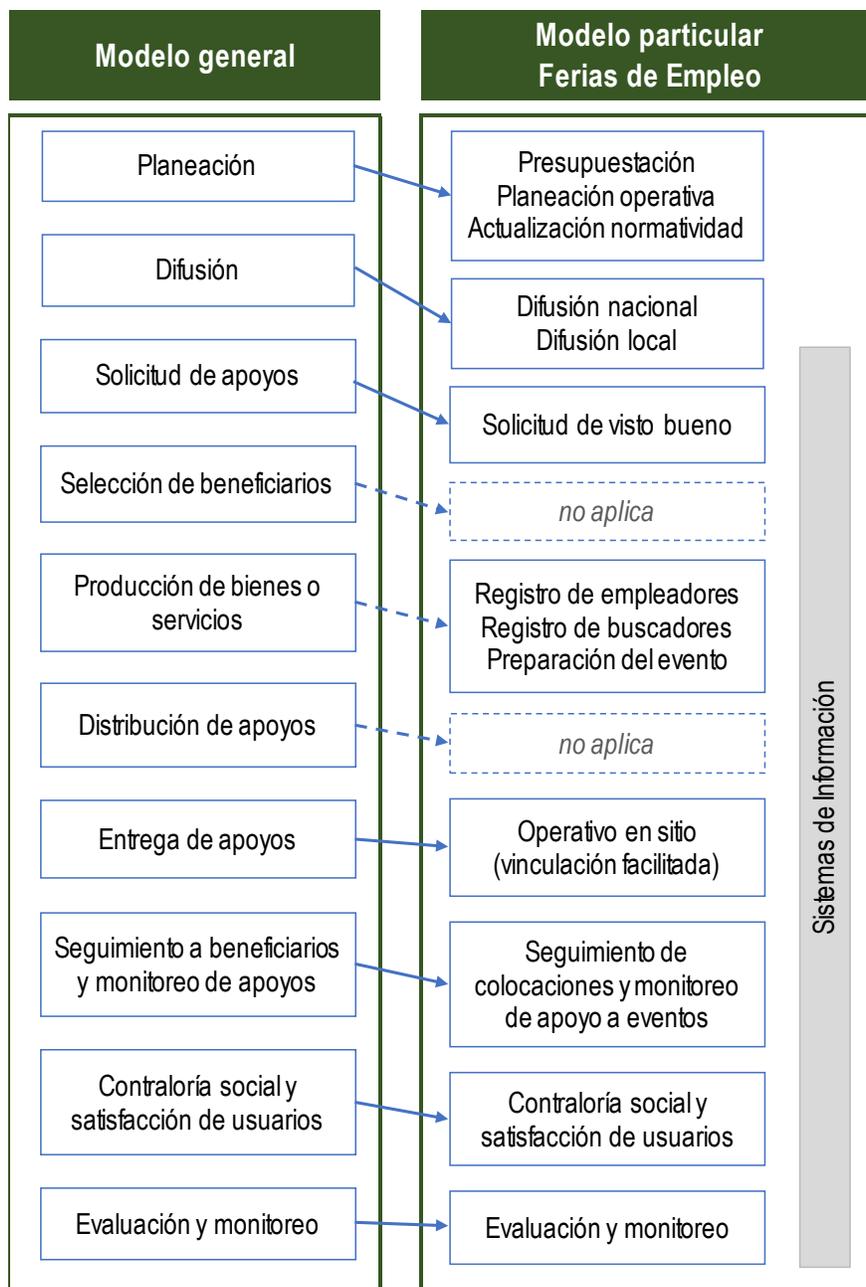
El análisis de procesos de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo partió de una identificación inicial de los procesos basada en el modelo general de procesos del CONEVAL y que se siguió en el análisis preliminar, con base en información de gabinete, mismo que fue modificado a partir de las entrevistas con personal de oficinas centrales y las OSNE visitadas, para desarrollarse como se indica a continuación.

**Ilustración 1. Modelo particular de procesos de Bolsa de Trabajo y su correspondencia al modelo general**



Fuente: Elaboración propia con información de Reglas de Operación, Procedimientos de Operación Bolsa de Trabajo y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

**Ilustración 2. Modelo particular de procesos de Ferias de Empleo y su correspondencia al modelo general**



Fuente: Elaboración propia con información de Reglas de Operación, Manual de Procedimientos de Feria de Empleo y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

## 4. Descripción de los Servicios Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo

### 4.1. Sobre el Programa de Apoyo al Empleo (PAE)

#### 4.1.1. Antecedentes del Programa de Apoyo al Empleo

Como se menciona en el documento del Diagnóstico del PAE<sup>1</sup> (Diagnóstico), el mercado laboral mexicano se encuentra expuesto a vaivenes y desajustes de carácter estructural o temporales, que por sí mismo no puede corregir, por ejemplo, el exceso de oferta laboral con respecto a la demanda de trabajo. Adicionalmente, las asimetrías o diferencias en la información sobre la tendencia del mercado laboral juegan un papel fundamental en los mercados laborales, por ejemplo, la información insuficiente sobre los empleos existentes, las diferencias entre la calificación de la mano de obra disponible y los perfiles requeridos para los empleos ofrecidos. Además, estos desajustes se acentúan o suavizan según del ciclo económico, es decir si se halla en una etapa de auge o recesión; las fallas de mercado se reflejan principalmente en el nivel de empleo.

En México, fueron los desajustes de los mercados laborales de las décadas de 1970 y 1980 —cuando se abandona a un modelo económico estabilizador— los que implicaron un cambio de paradigma en la política económica y social del país.

Para contrarrestar las fallas de mercado, se creó el Programa de Apoyo al Empleo (PAE), el cual es una política activa de empleo<sup>2</sup> que tiene como objetivo principal contribuir a la generación de condiciones en el mercado de trabajo que faciliten la colocación de la población desempleada y subempleada en un empleo o actividad productiva, mediante el otorgamiento de servicios de vinculación laboral, apoyos

---

<sup>1</sup> Diagnóstico Ampliado del Programa Presupuestario S043 Programa de Apoyo al Empleo, 2015.

<sup>2</sup> Las políticas activas de empleo buscan reducir el desempleo, incluyen aquellas dirigidas a generar empleo, se focalizan especialmente en grupos en situación vulnerable y más proclives a estar sin empleo, como las mujeres y jóvenes, población indígena, afrodescendientes, personas migrantes, personas con discapacidad, entre otros.

económicos o en especie para capacitación, autoempleo, movilidad laboral y apoyo a connacionales repatriados.

#### **4.1.2. Problemática que atiende el Programa de Apoyo al Empleo**

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social es responsable del Programa de Apoyo al Empleo (PAE) el cual promueve la colocación, en una ocupación o actividad productiva, de personas desempleadas o subempleadas mediante el otorgamiento de apoyos económicos o en especie que permitan la capacitación, autoempleo o movilidad laboral requerida para su desarrollo.

Lo anterior es para ayudar a solucionar las dificultades que enfrentan la oferta y demanda de empleo para encontrarse en el mercado laboral, tales como: la falta de promoción de las vacantes disponibles para su ocupación; la insuficiencia de conocimientos, habilidades y destrezas laborales de quienes buscan empleo; la falta de recursos de éstos para buscar y colocarse en un puesto de trabajo, iniciar una actividad por cuenta propia, trasladarse a entidades federativas con oferta de empleos o adecuar sus habilidades laborales; falta de experiencia laboral en el caso de la población joven; o bien pertenecer al grupo poblacional de adultos mayores y personas con discapacidad, según se expone en las Reglas de Operación del Programa de Apoyo al Empleo (2018).

De esta manera, a través del PAE y los cinco subprogramas que lo conforman, se otorga atención enfocada a las necesidades específicas de la población objetivo, la cual consiste en el otorgamiento de servicios de vinculación laboral, así como apoyos económicos para: fortalecer habilidades laborales; promover la ocupación por cuenta propia; facilitar la movilidad laboral, y procurar la colocación de repatriados.

### 4.1.3. Características del Programa Presupuestario S043 Programa de Apoyo al Empleo (PAE)

El PAE es un programa federal sujeto a reglas de operación (RO). Su operación se realiza a través del Servicio Nacional de Empleo (SNE)<sup>3</sup>, que es parte de la estructura institucional de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. El programa se encuentra definido en la estructura programática del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) como sigue:

**Tabla 3. Estructura programática del Programa S043**

Ramo/Sector	14 Trabajo y Previsión Social
Modalidad / Programa Presupuestario (PP)	S Sujetos a Reglas de Operación
Finalidad (FI)	3 Desarrollo Económico
Función (FU)	1 Asuntos Económicos, Comerciales y Laborales en General
SubFunción (SF)	2 Asuntos Laborales Generales
Actividad Institucional (AI)	11 Instrumentación de políticas, estrategias y apoyos para vincular la oferta y la demanda de autoempleo y empleo en el mercado laboral

Fuente: Estructura Programática a emplear en el proyecto de Presupuesto de Egresos 2018

El PAE establece como políticas activas de empleo aquellas que se otorgan a los buscadores de empleo como apoyos económicos y en especie para la capacitación, la ocupación por cuenta propia y la movilidad laboral; y por servicios de vinculación

<sup>3</sup> En abril de 1978, con el objeto de los desajustes friccionales y estructurales del mercado laboral incorporó a la Ley Federal del Trabajo el Capítulo IV “del Servicio Nacional de Empleo” que establece, entre otros, los siguientes objetivos: Estudiar y promover la operación de políticas públicas que apoyen la generación de empleos; promover y diseñar mecanismos para el seguimiento a la colocación de los trabajadores; diseñar, conducir y evaluar programas específicos para generar oportunidades de empleo para jóvenes y grupos en situación vulnerable. Para el logro de tales objetivos, en materia de promoción de empleos, se le asignaron las siguientes actividades en materia de promoción de empleos: Promover la articulación entre los actores del mercado de trabajo para mejorar las oportunidades de empleo; proponer la celebración de convenios en materia de empleo, entre la Federación y las Entidades Federativas. Es así que, desde su creación en 1978, el SNE ofrece a los buscadores de empleo y empleadores servicios de vinculación laboral a través de la Bolsa de Trabajo

laboral, los servicios públicos gratuitos que orientan a buscadores de empleo y empleadores. Para lograrlo, el PAE se conforma por cinco subprogramas denominados: Servicios de Vinculación Laboral, Bécate, Fomento al Autoempleo, Movilidad Laboral y Repatriados Trabajando. Por medio de estos, con recursos públicos federales, se brindan diversos servicios o apoyos, como consejería para la vinculación laboral entre oferta y demanda de empleo, o apoyos económicos o en especie, para facilitar el acceso al empleo u ocupación productiva.

### **Objetivos del Programa de Apoyo al Empleo**

De acuerdo con su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) el objetivo (fin) del PAE es: Contribuir a impulsar el empleo de calidad e intermediar en el mercado laboral para favorecer la empleabilidad, la protección social y la ocupación productiva mediante políticas activas de empleo.

Acorde con las RO, se estableció el siguiente objetivo general del PAE:

Brindar atención a la población buscadora de empleo, mediante la prestación de Servicios de Vinculación Laboral, apoyos económicos o en especie, con la finalidad de facilitar su colocación en un puesto de trabajo o actividad productiva.

Como objetivos específicos se mencionan:

- a) Proporcionar información sobre las oportunidades de empleo que ofrecen los empleadores registrados en el SNE.
- b) Vincular a los solicitantes de empleo de acuerdo con el perfil laboral requerido para cubrir las vacantes disponibles de los empleadores.
- c) Apoyar a solicitantes de empleo mediante su incorporación a cursos de capacitación de corto plazo para incrementar sus posibilidades de colocación en un puesto de trabajo.

- d) Apoyar a solicitantes de empleo interesados en trabajar por cuenta propia, mediante el otorgamiento de apoyos en especie y/o económicos para la creación de Iniciativa de Ocupación por Cuenta Propia (IOCP).
- e) Apoyar a los solicitantes de empleo, mediante el otorgamiento de recursos económicos, facilitando la movilidad laboral, para su vinculación a puestos de trabajo.
- f) Apoyar a repatriados, mediante el otorgamiento de recursos en especie y/o económicos, para facilitar el retorno a su lugar de origen o residencia y procurar su colocación en un empleo u ocupación productiva.

### **Las poblaciones potencial, objetivo y atendida**

Como se menciona en las Reglas de Operación, la **población potencial** está representada por todas aquellas personas que, a lo largo de un año, se encuentran en búsqueda de empleo. Para su estimación se considera la información más reciente de la población total de 16 años y más que se encuentra en situación de desempleo y aquella que, estando ocupada, se encuentra en búsqueda de empleo para sustituir o complementar su ocupación.

La **población objetivo** del PAE está conformada por personas buscadoras de empleo que cuenten con 16 años o más. Se define buscador de empleo como la persona que busca activamente un empleo o una ocupación productiva, debido a que se encuentra desocupada, o bien, que estando ocupada dispone de tiempo para tener un segundo empleo o mejorar el que tiene.

La estimación de la población objetivo del PAE considera a los subgrupos de la población potencial que responden a la definición de criterios de focalización para los subprogramas del PAE: Servicios de Vinculación Laboral, Bécate, Fomento al Autoempleo, Movilidad Laboral y Repatriados Trabajando.

La **población atendida** es aquella que al término de la operación de cada año ha sido beneficiada a través de los servicios de vinculación y subprogramas de estudio.

## 4.2. Sobre el Subprograma Servicios de Vinculación Laboral

### 4.2.1. Principales características del Subprograma Servicios de Vinculación Laboral

El subprograma de Servicios de Vinculación Laboral está dirigido a proporcionar información y asesoría tanto a empleadores al publicar y cubrir sus vacantes, como a buscadores de empleo al postularse a ellas con base en su perfil laboral. Los servicios son prestados de manera presencial en las Oficinas del Servicio Nacional de Empleo (OSNE)<sup>4</sup> o a distancia a través de Internet o vía telefónica. Los servicios se agrupan en tres categorías:

- a) Servicios de Vinculación Laboral que posibilitan la colocación.
- b) Servicios de Vinculación Laboral que posibilitan la colocación en el extranjero.
- c) Mecanismos de Atención Complementaria.

A su vez, los Servicios de Vinculación Laboral que posibilitan la colocación incluyen:

- Bolsa de Trabajo
- Portal del Empleo
- Ferias de Empleo

Esta evaluación se enfoca solamente en los servicios de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo (BT/FE).

En la Matriz de indicadores del PAE, a estos servicios le corresponden los siguientes objetivos a nivel de componente:

- Buscadores de empleo informados sobre vacantes de empleo en el mercado laboral.

---

<sup>4</sup> Las OSNE son unidades administrativas o áreas adscritas al gobierno de una entidad federativa, encargadas de operar programas, servicios y estrategias en el marco del Servicio Nacional de Empleo

- Concertar, registrar y promover plazas vacantes disponibles para fomentar la vinculación laboral.

La **población objetivo** del Subprograma para 2018 suma 6,758,918 personas, mientras que la meta de atención es de 4,017,029 personas, es decir casi 60%.

**Tabla 4. Población objetivo 2018 Servicios de vinculación**

Subprograma	Población	Definición
Servicios de Vinculación Laboral	Total: 6,758,918 Hombres: 4,380,515 Mujeres: 2,378,403	Buscadores de un empleo asalariado, de 16 a 69 años, sin instrucción y hasta estudios con nivel superior.

Fuente: Reglas de Operación del Programa de Apoyo al Empleo

**Tabla 5. Metas 2018 Servicios de vinculación**

Subprograma	Hombres	Mujeres	Total
Servicios de Vinculación Laboral	2,344,970	1,672,059	4,017,029

Fuente: Reglas de Operación del Programa de Apoyo al Empleo

De acuerdo con el SNE, la **población atendida** a través de los servicios de vinculación de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo en el 2017 fue la siguiente:

**Tabla 6. Atenciones y colocaciones  
Bolsa de Trabajo 2017**

Solicitudes recibidas			Eventos de Colocación		
Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
906,379	692,711	1,599,090	237,888	176,921	414,809

Fuente: Cifras definitivas enero-diciembre 2017. SNE

**Tabla 7. Atenciones y colocaciones Ferias de Empleo 2017**

Eventos	Solicitantes			Eventos de Colocación		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
543	209,795	169,230	379,025	74,898	53,916	128,814

Fuente: Cifras definitivas enero-diciembre 2017. SNE

### **Servicio de Bolsa de Trabajo**

La Bolsa de Trabajo inició su operación en 1978 como uno de los servicios prioritarios que ofrece el SNE a la ciudadanía. Se trata de un servicio gratuito de vinculación laboral que tiene como objetivo orientar y vincular al buscador de empleo con las mejores opciones de trabajo acordes con su perfil laboral.

Este servicio se organiza como intermediario entre la oferta y la demanda de empleo y opera para vincular ambos actores de la manera más eficiente y oportuna posible. Su propósito central es promover la inserción de los buscadores de empleo a la actividad productiva y la oportuna vinculación entre oferentes y demandantes de trabajo.

En la Bolsa de Trabajo del SNE, personal especializado atiende de manera directa y gratuita al buscador de empleo que acude a cualquiera de las OSNE en las 32 entidades federativas, para que pueda encontrar empleo en forma eficaz, en las mejores condiciones posibles, con un salario digno y con las mayores posibilidades de conservarlo.

El servicio sigue un modelo de preselección de candidatos basado en entrevista a profundidad y análisis de la información proporcionada por el candidato; luego se

envía al candidato a la empresa oferente con una carta de presentación, la cual indica que es un candidato registrado en el SNE.

Como parte de las actividades de la Bolsa de Trabajo, se llevan a cabo acciones de atención a las empresas. Éstas se realizan a través de un proceso basado en la concertación empresarial, que tiene por objetivo atender las necesidades de personal de las empresas, obtener ofertas de empleo y dar a conocer los servicios que ofrece el SNE a empleadores.

Como soporte a la operación del proceso de atención a los usuarios de la Bolsa de Trabajo, se creó el Sistema Integral de Información del Servicio Nacional de Empleo (SIISNE). Esta aplicación informática comprende las funcionalidades necesarias que requieren las OSNE para realizar los procesos de recepción, registro, vinculación y seguimiento de los candidatos atendidos, así como aquellos relacionados al registro de empresas y ofertas de trabajo.

El SIISNE posibilita la correlación de perfiles de candidatos con ofertas de empleo, así como contactar a los buscadores de empleo con la oferta de empleo que más concuerde con su formación profesional y aptitudes, calculando un porcentaje de compatibilidad (*match*). Con esta información, los Consejeros de empleo<sup>5</sup> están en posibilidades de canalizar los perfiles adecuados de candidatos de acuerdo con los requisitos establecidos en las ofertas de empleo registradas.

### **Servicio de Ferias de Empleo**

Las Ferias de Empleo son eventos de reclutamiento y selección promovidos por las OSNE que responden a las necesidades del mercado laboral y en donde se efectúa una vinculación directa y masiva entre empleadores y solicitantes de empleo para

---

<sup>5</sup> Persona encargada de asesorar y orientar al buscador de empleo y realizar actividades de concertación ante el empleador con fines de vinculación laboral, así como de organizar y dar seguimiento a la ejecución del PAE.

agilizar e incrementar las posibilidades de colocación de éstos últimos. Pueden ser presenciales o virtuales:

- I. Ferias de Empleo presenciales. En esta modalidad los solicitantes de empleo asisten a las instalaciones donde se llevan a cabo los eventos durante las fechas y horarios establecidos, y reciben atención personal de representantes de los empleadores participantes, a fin de posibilitar su contratación en un puesto de trabajo.
- II. Ferias de Empleo virtuales. Consideran las mismas actividades de una feria presencial. Se realizan en un ambiente Web en donde interactúan los buscadores de empleo y empleadores. Este tipo de eventos, tienen una duración mínima de dos días y se privilegia la oferta de vacantes de niveles técnico y carrera profesional.

A su vez, dependiendo del número de empresas y plazas vacantes ofertadas puede tratarse de una feria, jornada o microferia de empleo, dirigidas a población abierta; población objetivo específica o alguna actividad económica en particular.

El PAE destina apoyos económicos para la organización de ferias de empleo presenciales en aspectos tales como:

- a) Promoción y difusión de eventos;
- b) Acondicionamiento físico de locales para llevar a cabo los eventos;
- c) Infraestructura de cómputo, y
- d) Alquiler de instalaciones.

Las ferias son promocionadas a través de la página web:

[www.ferias.empleo.gob.mx/](http://www.ferias.empleo.gob.mx/).

Es importante señalar, que con este servicio de vinculación laboral se puede dar atención a la población buscadora de empleo que radica en los municipios de las demarcaciones contempladas en el PNPSVD y que acuda a las OSNE.

Al concluir los eventos, se realiza el seguimiento respectivo para conocer los resultados de colocación.

#### 4.2.2. Alineación con la política nacional y sectorial

Respecto a la política pública nacional, el *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018* (PND) establece en la meta México Próspero el objetivo 4.3 Promover empleo de calidad, que se impulsa mediante la estrategia 4.3.3. Promover el incremento de la productividad con beneficios compartidos, la empleabilidad y la capacitación en y para el trabajo; e implementa cuatro líneas de acción:

- Fortalecer los mecanismos de consejería, vinculación y colocación laboral; consolidar las políticas activas de capacitación para el trabajo y en el trabajo;
- Impulsar, de manera focalizada, el autoempleo en la formalidad;
- Fomentar el incremento de la productividad laboral con beneficios compartidos entre empleadores y empleados; y
- Promover la pertinencia educativa, la generación de competencias y la empleabilidad.

Como se menciona en el documento de Procedimientos de Operación, el Servicio de Vinculación Laboral forma parte de los servicios ofrecidos por el PAE.

Asimismo, alineado al PND, el *Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2013-2018* está integrado por cuatro objetivos que rigen las políticas públicas del sector laboral, entre los que se encuentra:

OBJETIVO 1. Impulsar el empleo de calidad e intermediar en el mercado laboral para favorecer la empleabilidad, la protección social y la ocupación productiva. Dicho objetivo plantea la siguiente:

ESTRATEGIA 1.1 Proveer información sobre oferta y demanda de empleo que facilite la vinculación de los actores del mercado laboral.

Acción 1.1.1 Poner a disposición de los desempleados un portal especializado en materia de empleo y orientación profesional y laboral.

Acción 1.1.2 Organizar ferias de empleo presenciales y/o virtuales para facilitar la vinculación y colocación de buscadores de trabajo y empleadores.

Acción 1.1.3 Organizar talleres virtuales o presenciales de capacitación para incrementar la capacidad de encontrar o conservar un empleo.

Acción 1.1.4 Otorgar servicios de información y vinculación laboral para colocar en una vacante o actividad productiva a los buscadores de empleo.

Acción 1.1.5 Elaborar publicaciones periódicas sobre ofertas de trabajo que permitan reducir tiempos y costos en la búsqueda de empleo y personal.

Acción 1.1.6 Poner a disposición de la ciudadanía servicios gratuitos de información en materia de empleo mediante un centro de atención telefónica.

### **4.3. El Contexto y condiciones en las que opera el Subprograma de Vinculación Laboral**

A casi diez años de la Gran Recesión 2008-2009, que en México significó la caída en los niveles de empleo formal y la elevación de las tasas de desocupación y de informalidad, la mayoría de los indicadores laborales han regresado a los niveles que tenían antes de la crisis. De acuerdo con las ediciones 2017 y 2018 de “Perspectivas del empleo” de la OCDE, en México, la tasa de desempleo se ha recuperado completamente del impacto de la crisis financiera y económica global, alcanzando un nivel de 3.6% en abril de 2017, el mismo nivel que en el inicio de la crisis, el cual se redujo hasta 3.4% en el último trimestre de 2017, justo por debajo de su nivel anterior a la crisis del 2008 y cerca de dos puntos porcentuales por debajo del promedio de los países de la OCDE.

Sin embargo, el empleo en México, como proporción de la población de 15 a 74 años de edad en 2017 no se ha recuperado de la crisis económica global. Este se

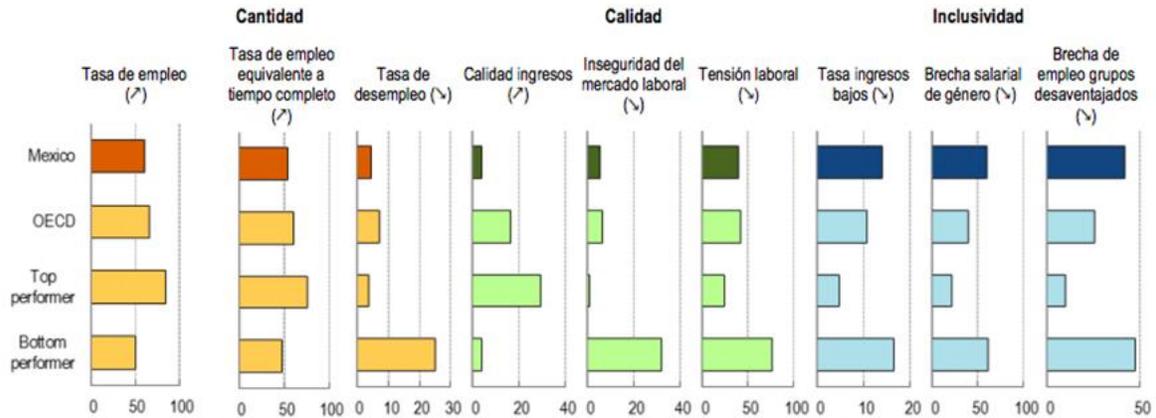
mantuvo en 59.8% en el último trimestre del 2017. Esto es, 1.4 puntos porcentuales por debajo de su valor previo a la crisis, lo cual se explica por una decreciente participación de jóvenes y trabajadores de más edad en la fuerza de trabajo. Asimismo, la participación de la mujer en el mercado laboral se mantiene en niveles bajos (45% en 2017 para el rango de edad 15-64). A pesar de que ha habido una mejora en años recientes, México se encuentra por debajo de los niveles promedio de inclusión de los países de la OCDE en el mercado laboral.

Del mismo modo, la incidencia del trabajo informal es ahora más baja que al comienzo de la crisis, pero aún muy elevada desde una perspectiva internacional. Hoy en día, casi seis de cada diez trabajadores están empleados de manera informal en México. La gran mayoría de estos trabajadores no están cubiertos por la seguridad social. La incidencia del trabajo informal aumentó inicialmente a raíz de la crisis financiera mundial, reflejando su papel como red de seguridad para los que perdieron el empleo en el sector formal y, a pesar de que la economía se ha recuperado, el sector informal se mantiene elevado.

Por último, en México se ha dado una significativa reducción en el crecimiento del salario mediano, que no se ha visto acompañado por una reducción similar en los altos niveles salariales (ampliando la brecha salarial). Esto resalta la necesidad de diseñar políticas que reduzcan las barreras que enfrentan las personas para acceder a mejores salarios y trabajos de mejor calidad y reducir las inequidades.

A continuación, se presenta un cuadro de indicadores elaborado por la OCDE que ofrece una visión general de las fortalezas y debilidades del mercado laboral nacional, al presentar medidas que incluyen la calidad del empleo (salario, seguridad en el empleo, entorno de trabajo) y la inclusión en el mercado de trabajo (igualdad de ingresos, igualdad de género, acceso al empleo para grupos potencialmente desfavorecidos), comparado con el resto de los países de la OCDE.

### Gráfica 1. Indicadores del Mercado Laboral Mexicano



Nota: Una flecha hacia arriba ↗ (hacia abajo ↘) para un indicador significa que valores más altos (bajos) reflejan mejor rendimiento.

Para dar una perspectiva más detallada, a continuación, se presenta un análisis de los principales indicadores del mercado laboral en el país.

### 4.3.1. Contexto sociodemográfico del mercado laboral en México

Al primer trimestre de 2018 el INEGI registró que en México hay 124.2 millones de personas, de las que 48% son hombres y 52% son mujeres. La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) que levanta el INEGI considera a la población en edad de trabajar como aquella de quince años en adelante. Bajo este esquema, los datos al mes de abril del 2018 indican que 59.7% de la población de 15 años y más se reporta como económicamente activa (es decir, que está ocupada o busca estarlo). Asimismo, la Tasa de Desocupación (TD), que se refiere al porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA) que no trabajó siquiera una hora durante la semana de referencia de la encuesta, pero manifestó su disposición para hacerlo e hizo algo para obtener empleo, en el mismo periodo, se ubicó en 3.4% de la PEA. Por sexo, la TD es igual en hombres y mujeres.

**Tabla 8. Indicadores de ocupación y empleo abril 2018**

(Cifras desestacionalizadas)

Principales tasas	Porcentaje
Tasa de participación (1)	59.7
Tasa de desocupación (2)	3.4
Tasa de subocupación (3)	6.9

(1) PEA como porcentaje de la población de 15 años y más.

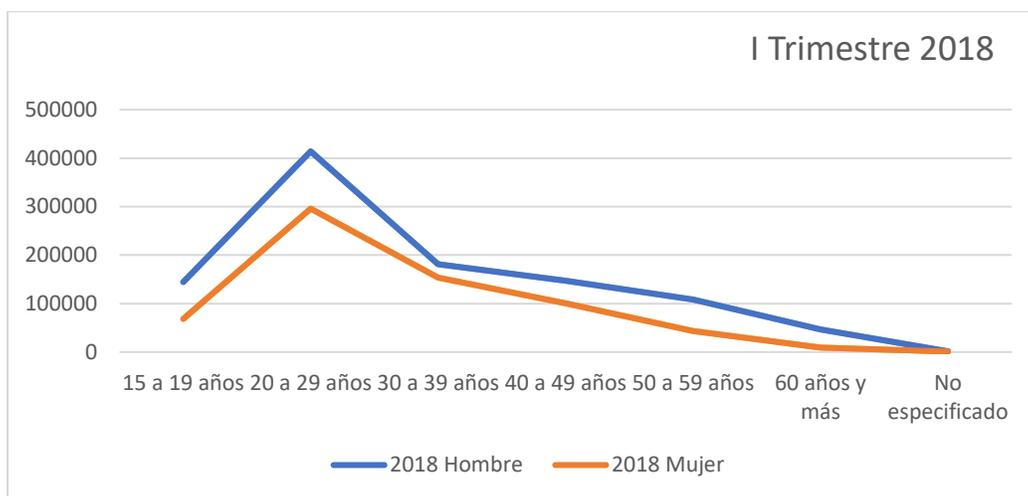
(2) Porcentaje con respecto a la PEA.

(3) Porcentaje con respecto a la población ocupada.

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI.

El grupo de edad que presentó la mayor población desocupada fue el rango de entre 20 a 29 años de edad, esta tendencia es tanto para hombres como para mujeres, sin embargo, en el caso de los hombres el número es mayor. La tendencia se suaviza en el siguiente rango, es decir de los 30 a 39 años, hay una notoria baja en la población desocupada, dicho decremento se expande para los siguientes rangos de edad.

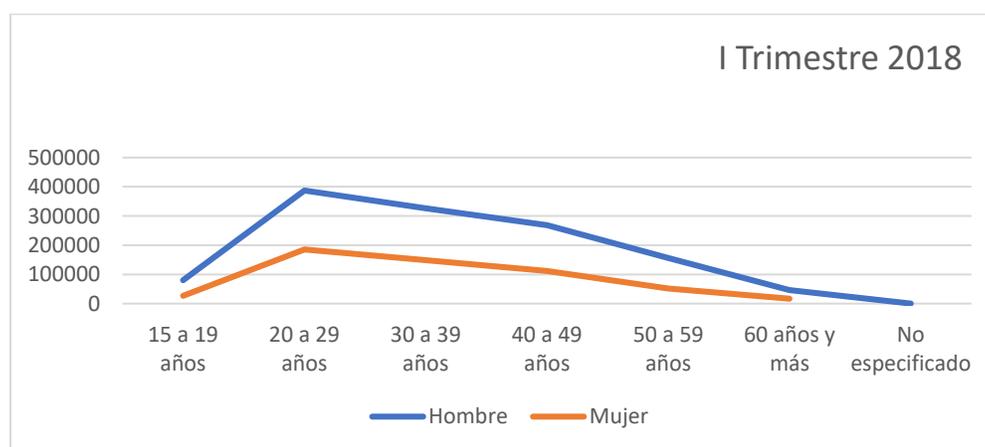
**Gráfica 2. Población desocupada por sexo y rango de edad. (número de personas)**



Fuente: Elaboración propia con datos de la ENOE, INEGI.

La población ocupada que busca empleo por sexo y rangos de edad muestra que de los 20 a 29 años, tanto en el caso de los hombres como en el de las mujeres, hay una fuerte tendencia hacia la búsqueda de empleo dentro del subconjunto de la población ocupada. De igual forma al anterior gráfico, a partir de los 30 en adelante, se presenta un decremento progresivo en la búsqueda de empleo.

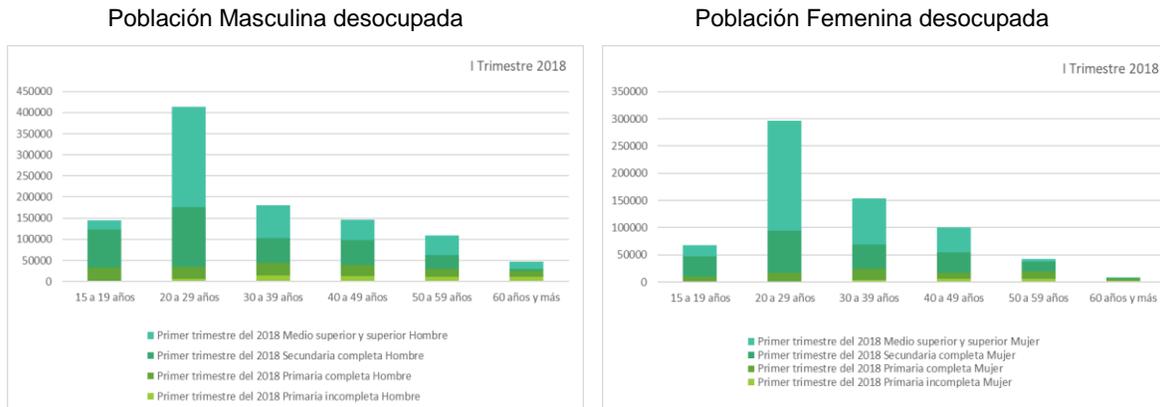
**Gráfica 3. Población ocupada que busca empleo por sexo y rangos de edad (número de personas)**



Fuente: Elaboración propia con datos de la ENOE, INEGI.

El rango de edad que muestra una mayor desocupación tanto en hombres como mujeres es de los 20 a los 29 años de edad.

**Gráfica 4. Población Masculina y Femenina desocupada por edad, nivel de instrucción y sexo (número de personas)**

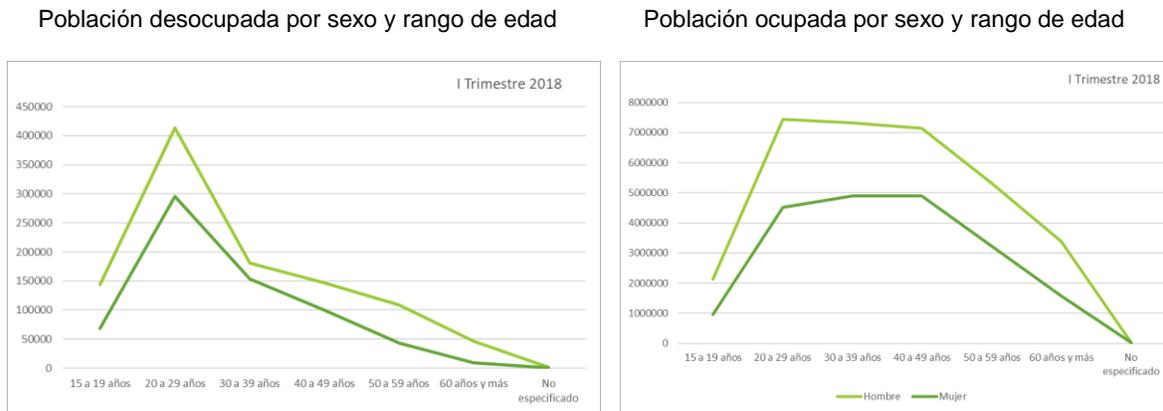


**Fuente:** Elaboración propia con datos de la ENOE, INEGI.

Cuando se observa el nivel de instrucción, se puede apreciar que las personas desocupadas en este rango de edad cuentan con estudios medios y superiores. Esto evidencia un amplio número de jóvenes adultos, en edad de trabajar con educación media y superior que se hallan desocupados.

En los gráficos siguientes se puede apreciar mejor la tendencia que viven los jóvenes entre 20 a 39 años, tanto dentro del conjunto de la población ocupada, como de la desocupada, este rango de edad presenta el mayor número de personas concentradas. Este dato no resulta sorprendente, ya que el grueso de la población mexicana se halla en este rango de edad. Como se observa en la población ocupada, de los 30 a 39 años la población femenina presenta un descenso en su participación, pero de los 40 a 49 años, se aprecia un incremento en el número de mujeres ocupadas nuevamente. Este rango de edad (30 a 39 años) coincide con el ciclo de reproducción y de cuidados de las mujeres, esta podría ser una causa para analizar: una vez finalizada la crianza o la edad de reproducción, las mujeres se reincorporan. La tendencia es opuesta para los hombres.

### Gráfica 5. Población Masculina y Femenina desocupada por edad, nivel de instrucción y sexo (número de personas)



Fuente: Elaboración propia con datos de la ENOE, INEGI.

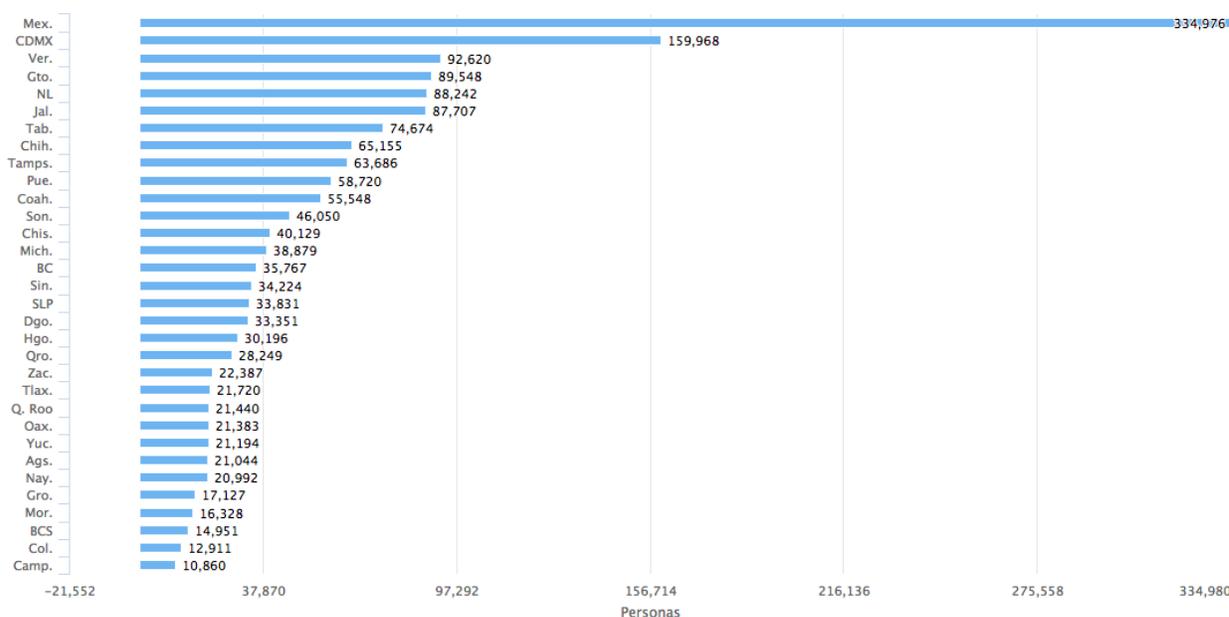
Adicionalmente, la desocupación en las 32 principales áreas urbanas del país, en las cuales opera un mercado de trabajo más organizado, representó el 4.1% de la Población Económicamente Activa en el cuarto mes del 2018. Por sexo, esta se divide en 4.2% para el caso de los hombres y 3.9% para las mujeres.

### Gráfica 6. Población desocupada 15 años y más (número de personas)



Fuente: INEGI.

**Gráfica 7. Población desocupada por estado 15 años y más  
(número de personas)**



Fuente: INEGI.

La distribución antes presentada permite identificar aquellas zonas en las que pudiera requerirse una mayor atención para los buscadores de empleo, así como su correspondiente asignación de personal y recursos.

La ENOE también estima la Tasa de Subocupación (referida al porcentaje de la población ocupada que tiene la necesidad y disponibilidad de ofertar más tiempo de trabajo de lo que su ocupación actual le demanda) y en abril de 2018 representó el 6.9 por ciento. Esta población requiere también del apoyo correspondiente en la búsqueda de empleo.

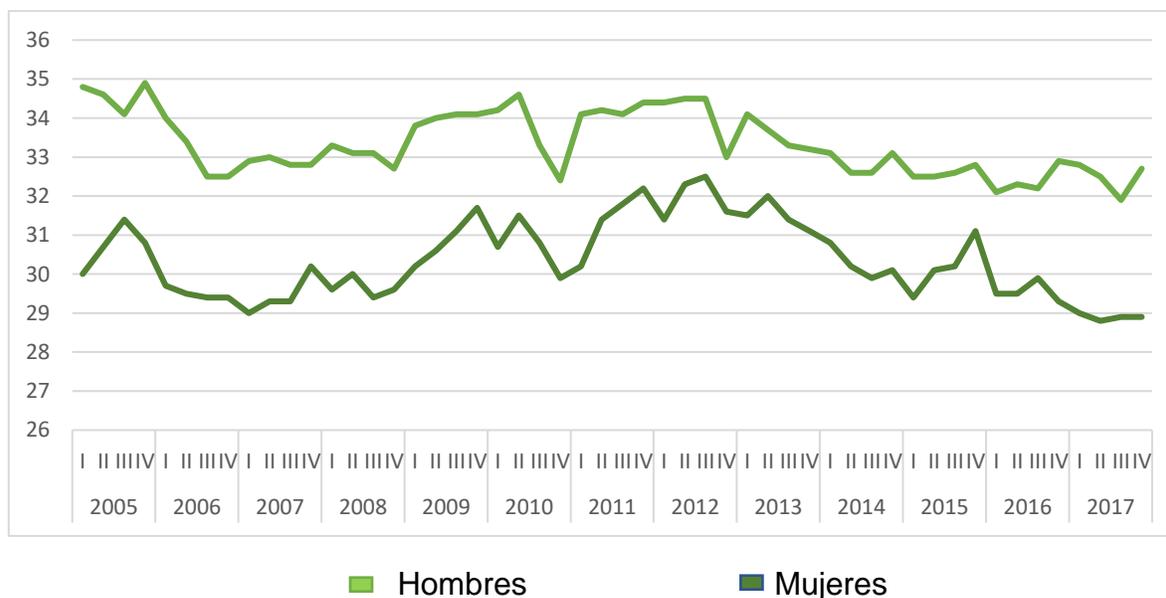
De acuerdo con la posición en la ocupación, la mayor parte son trabajadores subordinados y remunerados (principalmente asalariados). El segundo grupo en magnitud lo ocupan los trabajadores por cuenta propia que alcanzan la cifra de 11.7 millones de personas.

**Tabla 9. Posición en el empleo (Número de personas).**

Posición en el empleo	Hombres	Mujeres	Total
Total	32 776 410	20 100 506	52 876 916
Trabajadores subordinados y remunerados	22 639 783	13 783 942	36 423 725
Asalariados	20 933 726	13 329 270	34 262 996
Con percepciones no salariales	1 706 057	454 672	2 160 729
Empleadores	1 976 141	525 547	2 501 688
Trabajadores por cuenta propia	7 196 287	4 534 548	11 730 835
Trabajadores no remunerados	964 199	1 256 469	2 220 668
No especificado	0	0	0

Fuente: INEGI.

Asimismo, la población ocupada labora principalmente en la informalidad. En donde alcanza tasas entre 29% y 33%.

**Gráfica 8. Tasa de ocupación en el sector informal 2005-2017, por sexo**

Fuente: Elaboración propia con datos de la ENOE, INEGI.

El Diagnóstico Integral del Programa identificó en los censos económicos de 2014 que en el país existen 5.6 millones de establecimientos fijos y semifijos, los cuales ocupaban 29.6 millones de trabajadores 56.2 por ciento hombres y 43.8 por ciento mujeres. La estructura, de acuerdo con su actividad, indicaba que 44.8% eran establecimientos del sector comercio; 33.4% de servicios privados no financieros; 10.7% del sector manufacturero; 6.6% de servicios públicos; 2.5% de asociaciones religiosas; y 2% de otras actividades económicas. Por tamaño de establecimiento 94.3% ocupaban hasta 10 personas; 4.7% entre 11 y 50 personas; 0.8% de 51 a 250 personas, y 0.2% 251 personas o más.

#### **4.3.2. Contexto en torno a los Servicios Públicos de Empleo**

Los Servicios Públicos de Empleo (SPE) son un modelo institucional de servicios de intermediación laboral entre la variedad existente (sectores público, privado y sin fines de lucro, y las asociaciones entre estos). De acuerdo con el Diagnóstico Integral del Programa, para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) los servicios públicos de empleo constituyen instrumentos de política pública de gran utilidad en la evolución de los mercados de trabajo, ya que en el proceso ayudan a las empresas y a los trabajadores a adaptarse a sus cambios. Los SPE operan como centros de información y atención integrada, apoyan a los solicitantes de empleo para aprovechar las ofertas del mercado de trabajo, y ayudan a las empresas con orientación e información que permita la definición de perfiles y competencias laborales requeridas.

El reto fundamental de los SPE es promover ajustes al mercado laboral por medio de políticas activas para amortiguar las repercusiones de las transiciones económicas. Para ello, proporcionan generalmente información sobre el mercado de trabajo, ofrecen asistencia en la búsqueda de empleo y servicios de colocación, administran, en su caso, las presentaciones del seguro de desempleo y gestionan apoyos como asistencia al desplazamiento de trabajadores, readaptación profesional, entre otras.

Respecto a esto, la CEPAL señala que “deben mantenerse, las políticas y programas en materia de empleo, en especial aquellos que tienen que ver con los incentivos al empleo juvenil, las acciones de afirmación positiva en beneficio de las mujeres y de las minorías, con la capacitación laboral, la formación laboral, el autoempleo y el emprendedurismo, así como con desarrollar más aun las actuales estrategias de expansión de la protección social, poniendo en marcha programas que tratan de cerrar las brechas identificadas en materia de protección, utilizando una variedad de regímenes adecuados a cada situación nacional y haciendo posible una mayor coordinación entre los regímenes vigentes” (CEPAL, 2016:59). En México, la institución encargada de atender de manera gratuita los problemas de desempleo y subempleo es el Servicio Nacional de Empleo (SNE). El SNE opera a través de 169 oficinas a nivel nacional; 33 centrales y 136 unidades operativas. La institución ejecutora de las acciones del SNE es la Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo de la STPS. Por lo tanto, su cobertura es nacional a través de las Oficinas del Servicio Nacional de Empleo (OSNE).

El SNE ofrece distintos servicios bajo tres rubros particulares: 1) Servicios de Vinculación Laboral; 2) Apoyos Económicos y Capacitación; y, 3) Movilidad laboral interna y externa. Los servicios ofrecidos a través del subprograma de Servicios de Vinculación Laboral pertenecen al primer rubro.

#### **4.4. Principales procesos en la normatividad vigente que conducen a la generación y entrega de los bienes y/o servicios que contribuyen al logro de sus objetivos**

Mediante trabajo de gabinete se analizaron los procesos sustantivos tal y como se tienen documentados en la normatividad vigente. Los Servicios de Vinculación Laboral y los apoyos que se otorgan a través del PAE se proporcionan de acuerdo con la demanda, en virtud de ello, las OSNE publican durante los primeros días hábiles de cada ejercicio fiscal, una convocatoria abierta en medios de comunicación locales para fomentar la participación de la población objetivo.

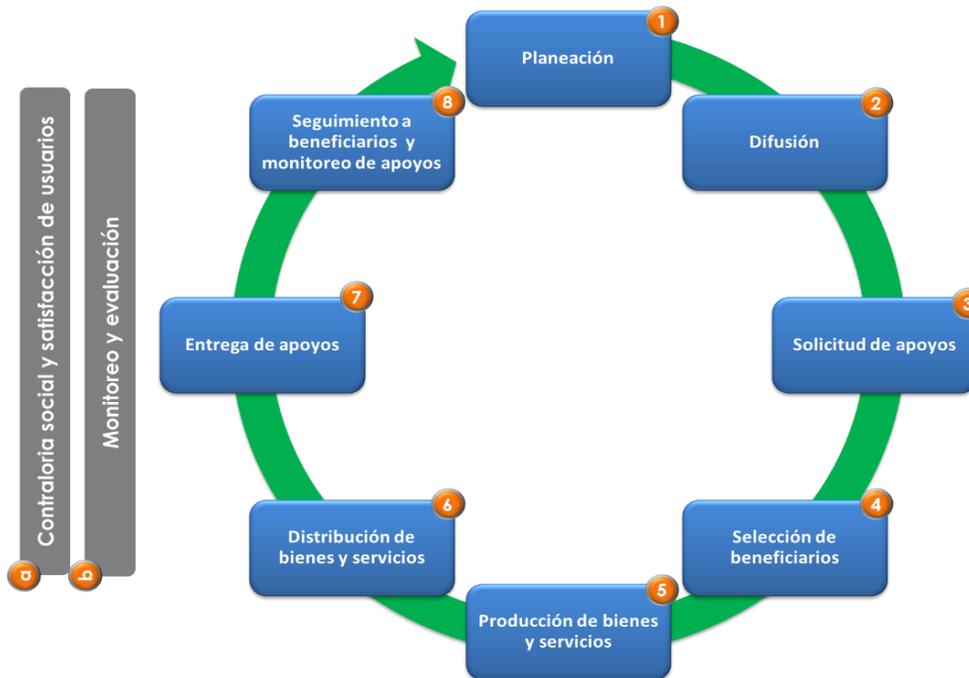
Para ser elegible de recibir los apoyos del PAE, el buscador de empleo deberá realizar el trámite “*Apoyos para la búsqueda de empleo*” y en su caso, ser entrevistado por personal de la OSNE o postularse a un empleo en línea, cumplir con los requisitos y documentación establecidos, en función de la intervención que requiera. Dicho trámite incluye las fases de registro, selección y resolución.

La Bolsa de Trabajo cuenta con Consejeros de empleo especializados que identifican los conocimientos, habilidades y experiencia del buscador de empleo para desempeñar un puesto de trabajo. Posteriormente, seleccionan las opciones laborales más adecuadas y, en caso de ser aceptada por el buscador de empleo, se le envía a las empresas con una carta de presentación, para que sean entrevistados con miras a una posible contratación.

Por su parte, las ferias de empleo son planeadas de forma anual por las OSNE quienes proponen y acuerdan con la CGSNE las metas a alcanzar en el año. De acuerdo con el tipo de evento que se defina, la OSNE establece los requerimientos para efectuarlo.

La ejecución de los procesos de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo antes mencionados son el objeto de estudio de la presente Evaluación, y de acuerdo con los TdR de la misma, su descripción y análisis se deberá realizar tomando como base el “*Modelo general de procesos*” de CONEVAL, que se presenta a continuación.

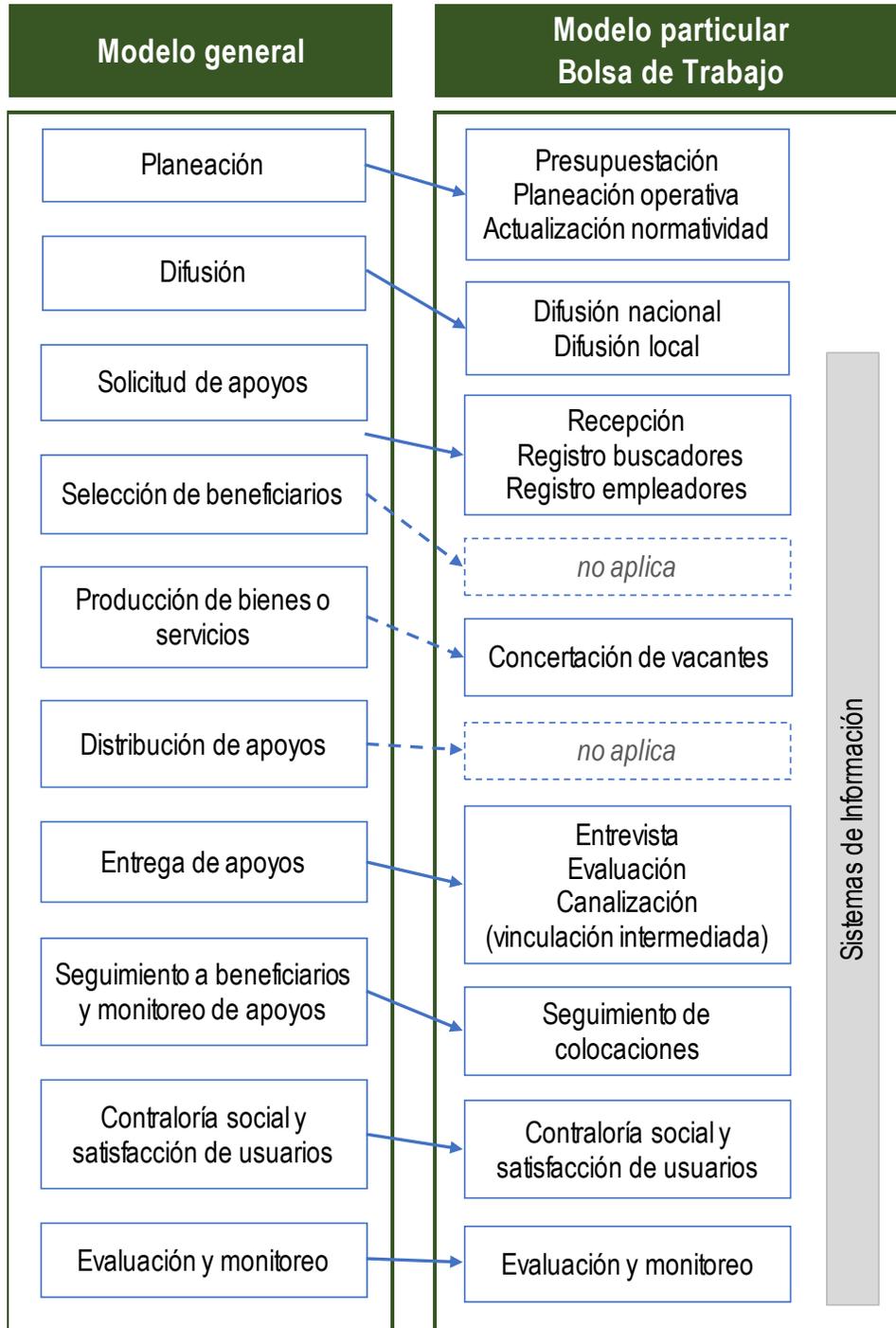
### Ilustración 3. Modelo General de Procesos CONEVAL



Fuente: CONEVAL.

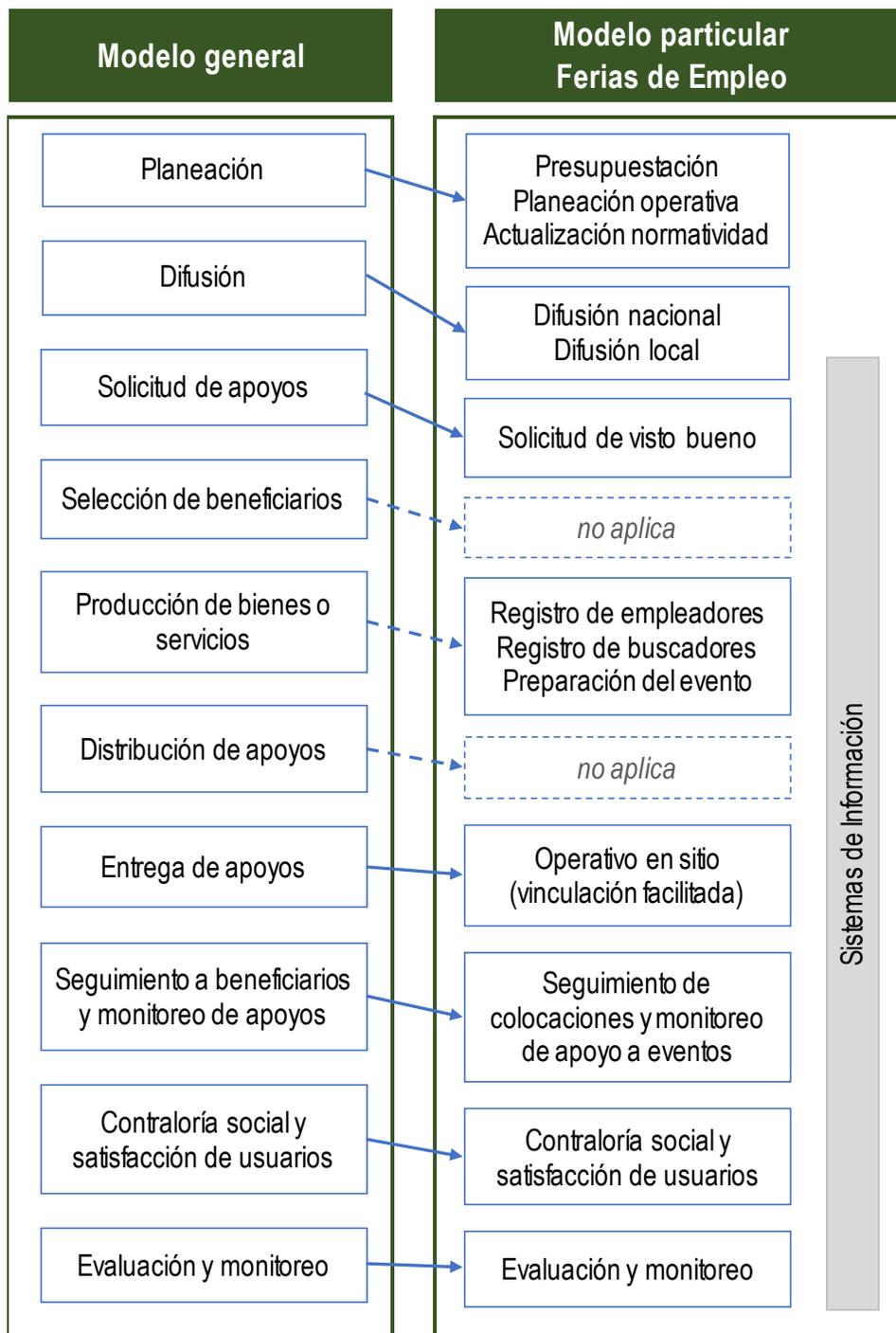
El modelo general se modifica de acuerdo las condiciones específicas de los servicios, presentando a continuación la equivalencia del Modelo General de Procesos de CONEVAL con los procesos identificados en el marco normativo de los servicios de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo:

**Tabla 10. Equivalencia de Procesos Servicio Bolsa de Trabajo**



Fuente: Elaboración a partir de análisis documental y normativo, entrevistas en la CGSNE y OSNE (OSNE y UR), resultados de la encuesta en línea.

**Tabla 11. Equivalencia de Procesos Servicio Ferias de Empleo**



Fuente: Elaboración a partir de análisis documental y normativo, entrevistas en la CGSNE y OSNE (OSNE y UR), resultados de la encuesta en línea.

#### 4.4.1. Actores que intervienen en los procesos

El Gobierno Federal interviene en el mercado laboral mexicano que se autorregula con base en la oferta y la demanda, para corregir algunos desajustes que por sí mismo no puede corregir, mediante el diseño e instrumentación de políticas públicas que propicien la articulación de los actores del mercado facilitando con ello la colocación, y focalizar actividades a favor de grupos vulnerables para que consigan, conserven o recuperen su empleo; como es el caso del PAE. Para llevar a cabo la ejecución del Programa, la STPS, a través de la CGSNE presupuesta, coordina la operación y administra los recursos federales destinados al programa.

El PAE es operado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) mediante el Servicio Nacional de Empleo (SNE) que tiene, entre otros objetivos, la promoción y diseño de mecanismos para el seguimiento a la colocación de los trabajadores, así como el diseño, conducción y evaluación de programas específicos para generar oportunidades de empleo para jóvenes y grupos en situación vulnerable.

El PAE se instrumenta en coordinación con los gobiernos de las entidades federativas. Así, a nivel estatal, las Oficinas del Servicio Nacional de Empleo (OSNE) se encargan de la operación del PAE y del Subprograma de Vinculación Laboral, de acuerdo con las RO y los Lineamientos para Administrar el Presupuesto de los Programas del Servicio Nacional de Empleo, así como apejándose a lo establecido en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (LAASSP) y al Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (RLAASSP) y a la legislación local aplicable en la materia, siempre y cuando ésta no contravenga la LAASSP y su Reglamento.

Los procedimientos para la ejecución, control y seguimiento de Servicios de Vinculación Laboral se encuentran descritos en el Manual de Procedimientos del Servicio de Vinculación Laboral Bolsa de Trabajo 2018 y el Manual de Procedimientos de Ferias de Empleo 2018. En dichos Manuales, se incluyen los

objetivos y las características de los apoyos que se otorgan a las personas beneficiarias, así como los requerimientos de cada procedimiento.

En la Bolsa de Trabajo del SNE se atiende de manera directa, personal y especializada al buscador de empleo que acude a cualquiera de las 169 oficinas del SNE, a nivel nacional.

**Tabla 12. Actores relevantes en el Servicio Bolsa de Trabajo**

No	Modelo General de Proceso CONEVAL	Actores relevantes
1	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de Planeación de la CGSNE</li> <li>▪ Coordinador de Vinculación Laboral de la OSNE</li> </ul>
2	Difusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinador de Vinculación Laboral de la OSNE</li> <li>▪ Área de Difusión y/o medios de la OSNE</li> </ul>
3	Solicitud de apoyos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buscadores de empleo</li> </ul>
4	Selección de beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No aplica</li> </ul>
5	Producción de bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concertador empresarial</li> <li>▪ Empresas que publican vacantes</li> </ul>
6	Distribución de bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No aplica</li> </ul>
7	Entrega de apoyos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consejeros de empleo</li> <li>▪ Solicitantes de empleo canalizados</li> </ul>
8	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consejeros de empleo</li> <li>▪ Coordinador de Vinculación Laboral de la OSNE</li> <li>▪ Encargado del Subprograma de Vinculación de la CGSNE</li> <li>▪ Dirección de Concertación Institucional e Informes de la CGSNE</li> </ul>
9	Contraloría social y satisfacción de beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de Contraloría social y satisfacción de usuarios en la OSNE</li> <li>▪ Área de Contraloría social y satisfacción de usuarios en la CGSNE</li> </ul>
10	Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinador de Vinculación Laboral de la OSNE</li> </ul>

No	Modelo General de Proceso CONEVAL	Actores relevantes
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encargado del Subprograma de Vinculación de la CGSNE</li> <li>▪ Dirección de Concertación Institucional e Informes de la CGSNE</li> <li>▪ Subcoordinador General Servicio Nacional de Empleo</li> </ul>

Fuente: Elaboración a partir de análisis documental y normativo, entrevistas en la CGSNE y OSNES, resultados de la encuesta en línea.

Las Ferias de Empleo son eventos de reclutamiento y selección en las que se busca la vinculación directa y masiva entre empleadores y solicitantes de empleo. Los actores relevantes identificados son los siguientes:

**Tabla 13. Actores relevantes en el Servicio Ferias de Empleo**

No	Modelo General de Proceso CONEVAL	Actores relevantes
1	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de Planeación de la CGSNE</li> <li>▪ Coordinador de Vinculación Laboral de la OSNE</li> </ul>
2	Difusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinador de Vinculación Laboral de la OSNE</li> <li>▪ Área de Difusión y/o medios de la OSNE</li> </ul>
3	Solicitud de apoyos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encargados de Ferias en la OSNE</li> <li>▪ Jefes de Departamento de Ferias en la CGSNE</li> </ul>
4	Selección de beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No aplica</li> </ul>
5	Producción de bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concertador empresarial</li> <li>▪ Empresas que publican vacantes</li> <li>▪ Encargados de Ferias en la OSNE</li> </ul>
6	Distribución de bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No aplica</li> </ul>

No	Modelo General de Proceso CONEVAL	Actores relevantes
7	Entrega de apoyos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encargados de Ferias en la OSNE</li> <li>▪ Subdirector de Liberación y Validación de Recursos de la CGSNE</li> </ul>
8	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encargados de Ferias en las OSNE</li> <li>▪ Coordinador de Vinculación Laboral de la OSNE</li> <li>▪ Jefes de Departamento de Ferias en la CGSNE</li> <li>▪ Encargado del Subprograma de Vinculación de la CGSNE</li> <li>▪ Dirección de Concertación Institucional e Informes de la CGSNE</li> </ul>
8a	Contraloría social y satisfacción de beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de Contraloría social y satisfacción de usuarios en la OSNE</li> <li>▪ Área de Contraloría social y satisfacción de usuarios en la CGSNE</li> </ul>
8b	Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinador de Vinculación Laboral de la OSNE</li> <li>▪ Encargado del Subprograma de Vinculación de la CGSNE</li> <li>▪ Dirección de Concertación Institucional e Informes de la CGSNE</li> <li>▪ Subcoordinador General Servicio Nacional de Empleo</li> </ul>
	<b>Otros procesos identificados en la normatividad</b>	
9	Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de Sistemas de Información y usuarios en la CGSNE</li> <li>▪ Área de Sistemas de Información y usuarios en la OSNE</li> </ul>

Fuente: Elaboración a partir de análisis documental y normativo, entrevistas en la CGSNE y OSNES, resultados de la encuesta en línea.

#### 4.4.2. Identificación de los principales procesos y subprocesos

Del trabajo de gabinete efectuado, las visitas de campo a 6 entidades federativas y la aplicación de la encuesta en línea, a continuación, se presenta la identificación de los procesos sustantivos de cada servicio sujeto a esta evaluación.

**Tabla 14. Procesos del Servicio Bolsa de Trabajo**

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<b>1. Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1.1	<b>Presupuestación.</b> Distribución y concertación del presupuesto a nivel nacional para las Entidades Federativas.
	1.2	<b>Planeación operativa.</b> Definición de metas y programa operativo anual.
	1.3	<b>Actualización de ROP y normatividad.</b>
<b>2. Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	2.1	<b>Difusión nacional.</b> Publicación de las Reglas de Operación, actualización de portal, producción de materiales
	2.2	<b>Difusión Local.</b> Publicación de convocatoria abierta por OSNE. Difusión permanente en diversos medios impresos y virtuales
<b>3. Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	3.1	<b>Registro en SNE.</b> Recopilar información del <i>Buscador de empleo</i> mediante el portal, en forma presencial o telefónica
<b>4. Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		<b>No aplica</b>

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<b>5. Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	5.1	<b>Concertación de vacantes con empleadores.</b> Recibir, clasificar y actualizar información de vacantes por parte de los <i>empleadores</i> .
<b>6. Distribución de apoyos:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).		<b>No aplica</b>
<b>7. Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	7.1	<b>Envío de solicitantes compatibles a empleadores.</b> Información para el envío y/o postulación en línea del <i>solicitante de empleo canalizado</i> <b>Entrega de vacantes compatibles a los solicitantes</b>
<b>8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado.	8.1	<b>Seguimiento de solicitantes colocados.</b> Seguimiento a la contratación, generalmente a través de las empresas que colocan las vacantes.
<b>9. Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	9.1	<b>Contraloría Social.</b> Mecanismos y tareas de contraloría para usuarios de Bolsa de trabajo
<b>10. Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	10.1	<b>Seguimiento de la ejecución.</b> Informes trimestrales, evaluación interna. Seguimiento mensual a OSNE. Reasignación de recursos subejercidos
	10.2	<b>Evaluación externa,</b> ASM y recomendaciones

Fuente: Elaboración a partir de análisis documental y normativo, entrevistas en la CGSNE y OSNE

Tabla 15. Procesos del Servicio Ferias de Empleo

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
<b>1. Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1.1	<b>Presupuestación.</b> Distribución y concertación del presupuesto a nivel nacional para las Entidades Federativas.
	1.2	<b>Planeación operativa.</b> Definición de metas anuales y programa operativo anual
	1.3	<b>Actualización de ROP y normatividad.</b> Para adecuarlo a las metas programadas (de ser el caso)
<b>2. Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	2.1	<b>Difusión nacional.</b> Publicación de las Reglas de Operación, actualización de portal, producción de materiales
	2.2	<b>Difusión Local.</b> Publicación de convocatoria abierta por OSNE. Campañas de difusión de los eventos de Feria de empleo.
<b>3. Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	3.1	<b>Registro de buscadores de empleo en el SNE.</b> Recopilar información del <i>buscador de empleo</i> mediante el portal, en forma presencial o telefónico
<b>4. Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		<b>No aplica</b>
<b>5. Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	5.1	<b>Instalación de las ferias de empleo.</b> Promoción y difusión, alquiler y acondicionamiento de los sitios, equipamiento de cómputo

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
<b>6. Distribución de apoyos:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).		<b>No aplica</b>
<b>7. Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los servicios o tipos de apoyo.	<b>7.1</b>	<b>Atención a las Ferias.</b> Atención a empleadores y solicitantes en las ferias
<b>8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo.	<b>8.1</b>	<b>Seguimiento de vacantes colocadas por los empleadores.</b> Seguimiento a la contratación y continuidad en el empleo
<b>9. Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	<b>9.1</b>	<b>Contraloría Social.</b> Mecanismos y tareas de contraloría para usuarios de Ferias
<b>10. Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	<b>10.1</b>	<b>Seguimiento de la ejecución.</b> Informes trimestrales, evaluación interna. Seguimiento mensual a OSNE. Reasignación de recursos subejercidos
	<b>10.2</b>	<b>Evaluación externa,</b> ASM y recomendaciones

Fuente: Elaboración propia con información de las Reglas de Operación del Programa de Apoyo al Empleo 2018 y Manual de Procedimientos de Ferias de Empleo. 2018

Para complementar el análisis se han elaborado flujogramas, los cuales se presentan en el Anexo 1.

## 5. Diseño Metodológico y estrategia del trabajo de campo

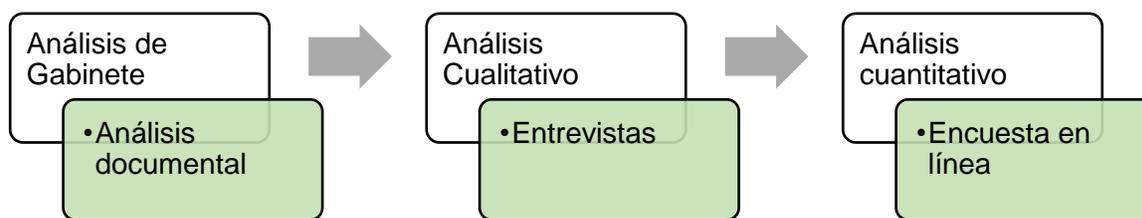
### 5.1. Objetivos de la evaluación y diseño metodológico

En los términos de referencia emitidos la STPS para la evaluación de procesos de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo, se establece como **objetivo general**: Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Bolsa de Trabajo y de Ferias de Empleo que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de sus metas y objetivo. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras. Los **objetivos específicos** son los siguientes

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

Los alcances señalan el desarrollo de un análisis puntual de los procesos de Servicios de Vinculación Laboral que se llevan a cabo, así como con una descripción de los mecanismos de coordinación que realizan para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Además, identificar fortalezas y debilidades de los procesos y a partir de ello, proveer recomendaciones encaminadas a la mejora de los mismos.

La evaluación se llevó a cabo de conformidad con lo establecido en el anexo técnico, con un enfoque cualitativo. Inició con un análisis de gabinete para construir los elementos e instrumentos metodológicos a fin de realizar un levantamiento de información cualitativa en 6 entidades federativas. Adicionalmente se generó una encuesta en línea a ser respondida por operadores en las 32 entidades federativas, información cuantitativa con la que se complementó el estudio cualitativo.



## 5.2. Estudio cualitativo y estrategia de trabajo de campo

La investigación cualitativa puede considerarse una categoría de diseño de investigación para la recolección, el análisis y la interpretación de datos que no son objetivamente mensurables. Ofrece técnicas para obtener respuestas de fondo, comprender mejor las actitudes, creencias, motivos y comportamientos de los sujetos. Con las herramientas cualitativas los investigadores buscan lograr una comprensión nueva de una situación, experiencia o proceso. La metodología cualitativa sirve para estudiar la naturaleza profunda de las realidades socio-culturales, sus estructuras dinámicas, lo que da razón de los comportamientos y las manifestaciones de los sujetos. Busca la comprensión holística de una totalidad social dada y pretende comprender la complejidad del entramado de relaciones. El enfoque cualitativo proporciona profundidad de comprensión acerca de las respuestas de los individuos<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Mir C., Estudio de las trayectorias de hogares beneficiarios que han sido dados de baja del Programa Oportunidades como resultado del proceso de recertificación, Banco Mundial, 2013.

La investigación cualitativa puede definirse como una categoría de diseño de investigación para la recolección, el análisis y la interpretación de datos que no son objetivamente mensurables. Tiene un carácter más exploratorio que confirmativo; es útil para comprender las causas profundas de los fenómenos y las relaciones subyacentes entre variables.

Desde el punto de vista exploratorio, la investigación cualitativa permite involucrarse con un fenómeno determinado y comprender su lógica. En contraste con la investigación cuantitativa, que puede confirmar el grado de ocurrencia de un fenómeno determinado, la investigación cualitativa ayuda a la correcta conceptualización de dicho fenómeno y al conocimiento de sus variantes y matices.

En cuanto a la comprensión profunda, la investigación cualitativa es adecuada cuando se quiere conocer, por ejemplo, las motivaciones de los actores y a través de ellas, entender los comportamientos y las actitudes de las personas y de los conglomerados. Los atributos de la investigación cualitativa la indican como una buena alternativa para realizar la evaluación de procesos, porque es difícil medir grados de cumplimiento cuando no existe una escala y porque puede identificar consecuencias de que cierto proceso no esté normado o de que cierta norma no se alinee con la lógica de la operación del programa.

### **5.2.1. Análisis de Gabinete**

El punto de partida de la evaluación de procesos es la realización de un análisis de gabinete, en este se revisó el contexto en el que se ejecutan los servicios de vinculación laboral objeto de esta evaluación, y un análisis del marco normativo que los rige. Entre otras actividades, este análisis incluyó el acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos y sistemas de información.

Un análisis documental de literatura especializada ha incluido tanto documentos normativos como estudios y evaluaciones realizadas al programa y a sus subprogramas, así como información propia del programa. El primer listado de información revisada incluye:

- Reglas de operación.
- Lineamientos operativos vigentes
- Manual de Procedimientos
- Evaluaciones y estudios anteriores
- Liga de estudios
- Matrices de indicadores vigentes
- Diagnósticos
- Información actualizada sobre la operación
- Otras bases de datos disponibles
- Estadísticas
- Información relevante del SNE
- ASM

El marco normativo e institucional revisado incluye:

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:** Prevé la estructura del estado mexicano como una república representativa, democrática y federal, compuesta de estados libres y soberanos, pero unidos en una federación (Artículo 40). Estipula que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil (Artículo 123).
- **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal:** Establece las facultades de las secretarías de Gobernación, Hacienda y Crédito Público, Desarrollo Social y de la Función Pública en lo correspondiente a la coordinación con las entidades federativas (Artículos 27, fracción XIV, 31, 32 y 37). El Artículo 40 determina los pormenores en materia de capacitación, adiestramiento y funcionamiento del Servicio Nacional de Empleo.

- **Ley de Planeación:** establece y regula la planeación nacional de desarrollo y las bases de coordinación del Ejecutivo Federal con las entidades federativas, así como los instrumentos jurídicos a través de los cuales se dará ésta última.
- **Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria:** regula la programación, presupuesto, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los egresos públicos federales, en donde se incluye la elaboración del proyecto de Presupuesto de Egresos y la manera en que se ejecutarán los programas a cargo de las dependencias del Ejecutivo Federal.
- **Ley Federal del Trabajo:** prevé y establece las actividades que corresponden al Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (Artículos 537, 538 Y 539).
- **Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública:** regula la publicidad y transparencia de la aplicación de recursos en la ejecución de los programas a cargo de las dependencias del Ejecutivo Federal.
- **Plan Nacional de Desarrollo:** Determina la promoción de las políticas de Estado y genera las condiciones en el mercado laboral que incentiven la creación de empleos de alta calidad en el sector formal. (Eje temático 2. Economía competitiva y generadora de empleos. Objetivo 2. Estrategias 4.1 y 4.2.)
- **Presupuesto de Egresos de la Federación:** prevé el ejercicio, control y evaluación del gasto público para cada ejercicio fiscal.
- **Convenio de Coordinación para el Desarrollo Social y Humano:** este fue celebrado por el Poder Ejecutivo Federal con la participación de las secretarías de Gobernación, de Hacienda y Crédito Público, de Desarrollo Social y de la Función Pública, con el titular del Poder Ejecutivo de las entidades federativas. Su objetivo es coordinar a los poderes ejecutivos tanto

federal como estatales para ejecutar programas, acciones y recursos con el fin de trabajar de manera conjunta en la tarea de superar la pobreza y marginación; vincular las acciones de los programas sectoriales, regionales, institucionales y especiales que lleve a cabo el Ejecutivo Federal a través de sus dependencias y entidades y conjuntar esfuerzos en materia de planeación, diseño, implementación y evaluación de programas y políticas sociales.

- **Acuerdo para establecer las Reglas de Operación e Indicadores de Evaluación y de Gestión del Programa de Apoyo al Empleo (PAE):** tuvo como objetivos instaurar los subprogramas y demás acciones que ofrece el PAE, así como los lineamientos, la población objetivo, los beneficiarios, requisitos y procedimientos de selección, auditoría, control y seguimiento.

80

El análisis de gabinete permitió contextualizar el Subprograma SVL y describirlo. Sin embargo, el objetivo principal del análisis de gabinete fue hacer la construcción del modelo analítico del ciclo de procesos de los servicios de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo, a fin de tener elementos del “deber ser” o lo establecido en la normatividad con respecto a la implementación y operación.

Este diagnóstico inicial, basado en el análisis de gabinete, posteriormente se complementó con los hallazgos del estudio cualitativo y de la encuesta en línea y fungió como eje de la evaluación en todas sus etapas.

### **5.2.2. Levantamiento de información cualitativa mediante trabajo de campo**

De acuerdo con lo establecido en los TDR, se realizó un levantamiento de información cualitativa en la CGSNE y en una muestra de 6 entidades federativas, cuya conformación se detalla más adelante. Las herramientas particulares que se emplearon para recabar la información empírica necesaria para la evaluación se presentan a continuación.

**Entrevistas semiestructuradas.** Una de las metodologías empleadas en la investigación científica para coleccionar información sobre diversos temas de interés a través de la opinión de las personas, es la metodología de entrevistas semiestructuradas, la cual permite captar las creencias, opiniones, valores y conocimientos del entrevistado, que mediante otras técnicas no es posible obtener.

Esta metodología se basa en el establecimiento de Guías de temas y preguntas que el entrevistador tiene como referencia para orientar la plática con el entrevistado sobre los temas de investigación. Durante la conversación pueden surgir temas en los que el investigador considere que vale la pena detenerse y profundizar, por lo que es posible cambiar parcialmente el curso de la entrevista, siempre en la búsqueda del mejor cumplimiento de los objetivos analíticos o de conocimiento.

En cuanto a las personas a quienes se les aplican, las entrevistas semiestructuradas son recomendables cuando el entrevistado es un caso único o típico, de manera que sus experiencias, historias o motivaciones son muy personales. En este estudio las entrevistas se realizarán con funcionarios de las OSNE, que, aunque tienen rasgos comunes con otros, tienen tareas específicas que los convierte en casos únicos dentro de su OSNE, que se entiende, por las diferencias operativas entre ellas, que se señalan en el capítulo 4, que también son diferentes entre sí.

Las sesiones de entrevista individual y grupos focales se registraron mediante grabación y bajo consentimiento de los participantes con la garantía de mantener el anonimato.

**Grupos focales.** Los grupos de enfoque son una técnica de investigación cualitativa en la que los participantes e informantes se reúnen junto con un moderador, encargado de guiar la discusión para platicar sobre temas que les son comunes. Para el desarrollo de los grupos de enfoque es conveniente que los participantes tengan perfiles similares de acuerdo con las variables de interés y con la posibilidad de entablar una conversación, de manera que se propicie un ambiente de confianza para externar opiniones y experiencias.

El moderador es el encargado de plantear los temas de la conversación y de guiar la discusión. Si bien los grupos de enfoque son ideales para encontrar los rangos de opinión respecto a un tema o fenómeno, a través de la confrontación de las opiniones y los puntos de vista, en este caso la orientación del grupo será la de una entrevista colectiva, en la que se aprovechan los rasgos comunes de los informantes para coleccionar información de varias personas sin caer en una discusión desordenada.

**Los estudios de caso.** El método de estudio de casos es una herramienta que se ha utilizado frecuentemente en la investigación cualitativa y que tiene la fortaleza de poder analizar diferentes conductas para un mismo fenómeno estudiado. Se considera a un estudio de caso como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la colecta de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

De esta forma es posible entender el fenómeno desde diferentes puntos de vista, considerando que se puede entender como fenómeno a la operación de un programa. En el caso presente, el “fenómeno” se refiere al subprograma evaluado, que tiene una cobertura nacional y en el cual se puede considerar como “caso” al contexto estatal particular en el que opera. Por tanto, para esta investigación se estableció que el estudio se llevaría a cabo bajo la observación de seis casos, correspondientes a los seis estados en los cuales se aplicaron las entrevistas y el levantamiento de información de campo. La metodología para la selección de estas entidades se describe más adelante.

Cada una de las 6 entidades federativas visitadas constituye un caso de estudio. Así, en cada caso se cuenta con la siguiente información de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo:

- Información de gabinete

- Entrevistas y grupos focales con funcionarios y operadores
- Grupos focales de beneficiarios
- Entrevistas con empleadores
- Información derivada de la encuesta en línea a funcionarios y operadores

Debido a que existen factores que pueden influir en el desempeño y resultados de los servicios a evaluar, es importante analizar su comportamiento en contextos distintos, lo cual permitiría detectar aquellos factores presentes en los “casos” que le favorecen o le afectan, y de esta manera poder identificar áreas de oportunidad que lleven a mejorar el diseño de los procesos operativos.

El método de estudio de casos permite obtener información no sólo a través de las respuestas de los entrevistados, sino de información documental que se puede ir recabando durante el proceso de las entrevistas y a través de la observación directa de los procesos operativos en campo. Bajo estas condiciones, la información que se recabó a través del método de estudio de casos, completada por la información cuantitativa recabada mediante la encuesta en línea a operadores del subprograma, y por el análisis de gabinete, permitió analizar de manera integral la operación del subprograma SVL en sus servicios de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo.

**El análisis multicaso.** Es un diseño de investigación que permite examinar e integrar varios casos o partes vinculados a un Todo, con el propósito de entender el comportamiento del Todo. El Todo puede ser una organización, una campaña, un programa o un problema. En la presente situación, el Todo es el subprograma SVL en sus servicios de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo y se considera que un “caso” corresponde a un contexto particular en el que opera el Programa, es decir una entidad federativa.

Cada caso interesa porque pertenece a una colección particular que comparte una característica: están unidos, son miembros de un grupo o ejemplos de un mismo fenómeno. Cada caso es una realidad compleja, con su propio contexto y antecedentes sociales, económicos y políticos. Sin embargo, el interés está en

comprender cómo funciona el Todo en diferentes situaciones. El interés en los casos radica en lo que pueden decirnos sobre el Todo. En este sentido, la visita a diferentes entidades federativas en las que se buscó recabar información de los procesos permitió realizar este análisis y aportó información valiosa para identificar la operación del subprograma SVL en sus servicios de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo.

### **5.2.3. Estrategia de trabajo de campo**

El trabajo de campo buscó recabar información empírica directamente en las instancias de operación del subprograma, que se utilizó como un insumo para la tarea de analizar los procesos operativos del mismo. En el capítulo 1 se ha presentado la identificación de los procesos del programa a partir de una revisión documental. Ello proporcionó directrices de búsqueda en la operación del subprograma sobre el terreno. Con las visitas a las entidades y la ejecución de la estrategia de observación se exploraron los temas de interés identificados y se buscó constatar, ampliar o rectificar las hipótesis planteadas.

El trabajo de campo buscó:

- Observar el cumplimiento o incumplimiento de los procesos establecidos en la norma.
- Proporcionar elementos para valorar si el cumplimiento o incumplimiento de la norma en procesos o actividades específicas fomenta u obstaculiza la operación eficiente del subprograma.
- Identificar las soluciones operativas específicas ante situaciones, actividades o tareas no contempladas por la norma.
- Permitir la comparación entre buenas y malas prácticas en temas específicos, entre las distintas OSNE que se visitarán.

### ***La muestra de entidades federativas y actores***

Los TDR establecieron como requisito visitar al menos a seis oficinas del Servicio Nacional de Empleo para documentar, mediante entrevistas a actores clave, el proceso de operación del subprograma SVL en sus servicios de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo, tomando en cuenta oficinas en operación en mercados laborales distintos tomando en cuenta los volúmenes de atención y colocación, la captación de vacantes y el nivel de formalidad, por entidad federativa.

El equipo de evaluación de procesos del subprograma asumió este requisito y planeó una estrategia de trabajo de campo que incluye herramientas de recolección de información adicionales a las entrevistas en profundidad y semiestructuradas.

### ***Descripción y fundamentación de las técnicas cualitativas para recolectar, sistematizar y analizar la información***

La colecta de información se realizó a través del trabajo de expertos quienes grabaron las sesiones que se realizaron y tomaron notas. La sesión inició mediante la obtención del consentimiento informado por parte de los entrevistados y la firma de su carta respectiva. Posteriormente se realizaron las sesiones de acuerdo con lo establecido en los instrumentos diseñados para el efecto. Al finalizar las sesiones se registraron elementos que fuera necesario destacar en la bitácora de campo. Posteriormente se realizaron transcripciones para su sistematización.

Se generó un expediente de cada caso de estudio, la información se clasificó por tema e integró en un archivo accesible y útil para su análisis. La información derivada de las distintas entrevistas permitió hacer una triangulación y con ello obtener un análisis más robusto.

El análisis de la información cualitativa consistió en detectar los segmentos de información derivada de las entrevistas y grupos focales que contribuyeron a responder las preguntas de investigación, las cuales a su vez se diseñaron en congruencia con los objetivos de la investigación. Con ello se garantizó que el estudio se enfocara de manera adecuada y se desarrollara eficientemente.

En el Anexo 10 se presenta la Metodología para garantizar la confiabilidad de los resultados y rigor del estudio cualitativo, así como la relación de entrevistas realizadas.

### **Agenda de trabajo de campo**

En cada estado visitado, el programa de entrevistas, observación directa y grupos focales planteado fue el siguiente, considerando un horario de las OSNE de 8:00 a 15:00. Se buscó agendar reuniones con funcionarios fuera del horario de atención al público.

No.	ENTREVISTAS / OBSERVACIÓN	HORARIO	VISITA A CADA ESTADO					Responsables y metodología
			DÍA					
			1	2	3	4	5	
1	ENTREVISTA AL ENCARGADO DE LA OFICINA DEL SERVICIO NACIONAL DE EMPLEO	8:00 - 11:00						El equipo de investigadores realizó el levantamiento de información. En la bitácora de trabajo de campo se llevó el registro de los sucesos, incidentes y justificación de los cambios al programa realizados
2	ENTREVISTA A LOS ENCARGADOS DE LOS SERVICIOS BT/FE	11:00 - 15:00						
3	OBSERVACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA OSNE	8:00 - 11:00						
4	ENTREVISTA A PERSONAL QUE RECIBE SOLICITUDES	11:00 - 13:00						
5	ENTREVISTA A PERSONAL DE PLANEACIÓN	13:00 - 15:00						
6	ENTREVISTA A PERSONAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	8:00 - 11:00						
7	OBSERVACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA OSNE	11:00 - 13:00						
8	ENTREVISTA A PERSONAL QUE REALIZA LOS OPERATIVOS A FERIAS	13:00 - 15:00						
9	ENTREVISTA A PERSONAL QUE REALIZA EL SEGUIMIENTO	8:00 - 10:00						
10	ENTREVISTA GRUPAL A BENEFICIARIOS/EMPLEADORES	10:00 - 15:00						
11	ENTREVISTA A PERSONAL DE CONTRALORÍA	8:00 - 10:00						
12	TIEMPO DE AJUSTE PARA REALIZAR ENTREVISTAS	10:00 - 15:00						

No.	ENTREVISTAS / OBSERVACIÓN	HORARIO	VISITA A CADA ESTADO					Responsables y metodología
			DÍA					
			1	2	3	4	5	
	PENDIENTES O COMPLEMENTARIAS							

Fuente: Elaboración propia

### ***Instrumentos de recolección de información***

En esta sección se refieren las guías de entrevista que fueron aplicadas a los funcionarios y operadores tanto a nivel central como en las entidades federativas definidas en la muestra. El detalle de las guías se puede consultar en el *Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos.*

Se realizaron guías para entrevistas con los siguientes funcionarios y áreas de la CGSNE:

- Subcoordinador General de Empleo.
- Director de Vinculación e Información Ocupacional
- Subdirección de Programas de Vinculación Laboral
- Responsable del Área encargada de Planeación

Se realizaron guías para entrevistas con los siguientes funcionarios y áreas de las OSNE seleccionadas:

- Responsable de la OSNE en la Entidad
- Responsable de la operación de los servicios BT/FE
- Responsable de la recepción y/o registro de buscadores
- Concertador empresarial
- Consejeros de empleo
- Responsable de Ferias de empleo
- Responsable del seguimiento a la colocación
- Responsable de la contraloría social
- Responsable del monitoreo y evaluación

### **5.3. Levantamiento de información cuantitativa**

Se realizó un levantamiento de información mediante encuesta en línea a personal operativo que permitió realizar caracterizaciones generales de los factores asociados a la efectividad en la implementación de los procesos del subprograma SVL en sus servicios de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo.

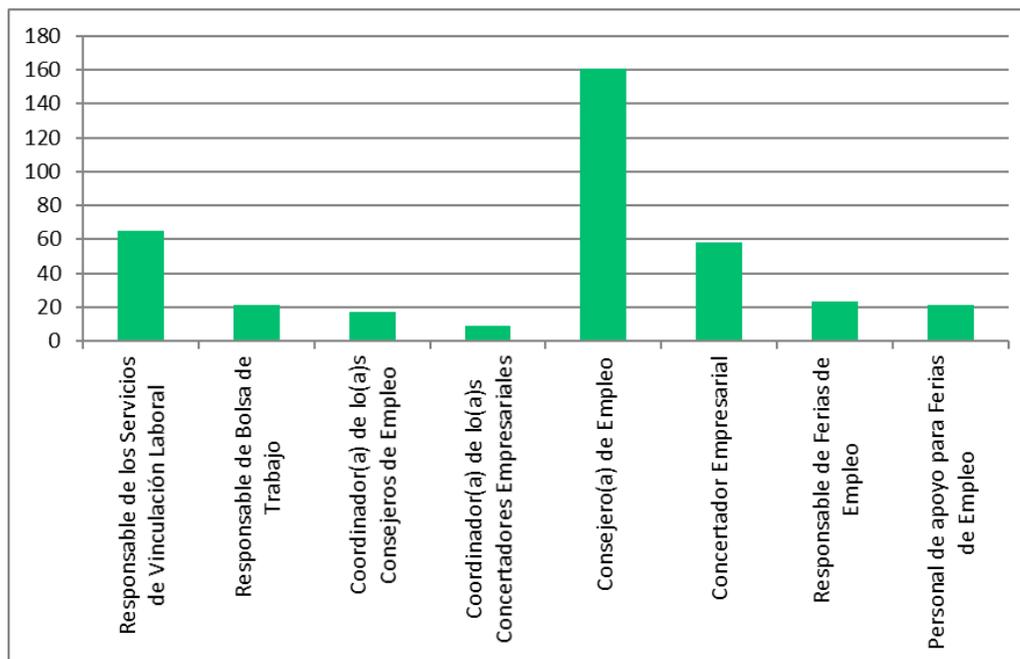
Los cuestionarios se diseñaron con base en los primeros hallazgos derivados del análisis de gabinete y el trabajo de campo. Se planteó que dicho cuestionario fuera respondido a nivel nacional, por los operadores y figuras determinados como agentes relevantes para los fines de la evaluación. La implementación de este operativo requirió del apoyo de la CGSNE para invitar y dar seguimiento a participación del personal de las instancias estatales.

88

#### **Encuesta en línea para el estudio cuantitativo**

En el mes de noviembre de 2018, se implementó una encuesta en línea que estuvo disponible del 5 al 11 de ese mes. Para la encuesta en línea se utilizó el Software Survey Monkey. El instrumento empleado, así como los resultados de la encuesta se adjuntan en versión digital al Anexo XI del presente informe.

Mediante un comunicado de CGSNE a los titulares de las OSNE se pidió que se distribuyera el vínculo de la encuesta a los encargados de recepción, registro, consejería de empleo y de la concertación empresarial, así como a los responsables y personal de apoyo a Ferias de empleo.

**Gráfica 9. Respuestas recibidas por actividad principal (número de personas)**

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta en línea aplicada a personal de las OSNE que participan en la prestación de los servicios Bolsa de Trabajo y Feria de Empleo

El total de respuestas del personal de las OSNE en las áreas de Vinculación que atienden los servicios de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo fue de 375 respuestas, que al clasificarse por los actores que desempeñan las funciones se obtuvo la siguiente distribución:

**Tabla 16. Respuestas recibidas por tipo de actor**

Tipo de actor	Respuestas recibidas
Responsable de los Servicios de Vinculación Laboral	65
Responsable de Bolsa de Trabajo	21
Coordinador(a) de Consejeros de Empleo	17
Coordinador(a) de Concertadores Empresariales	9
Consejero(a) de Empleo	161
Concertador Empresarial	58

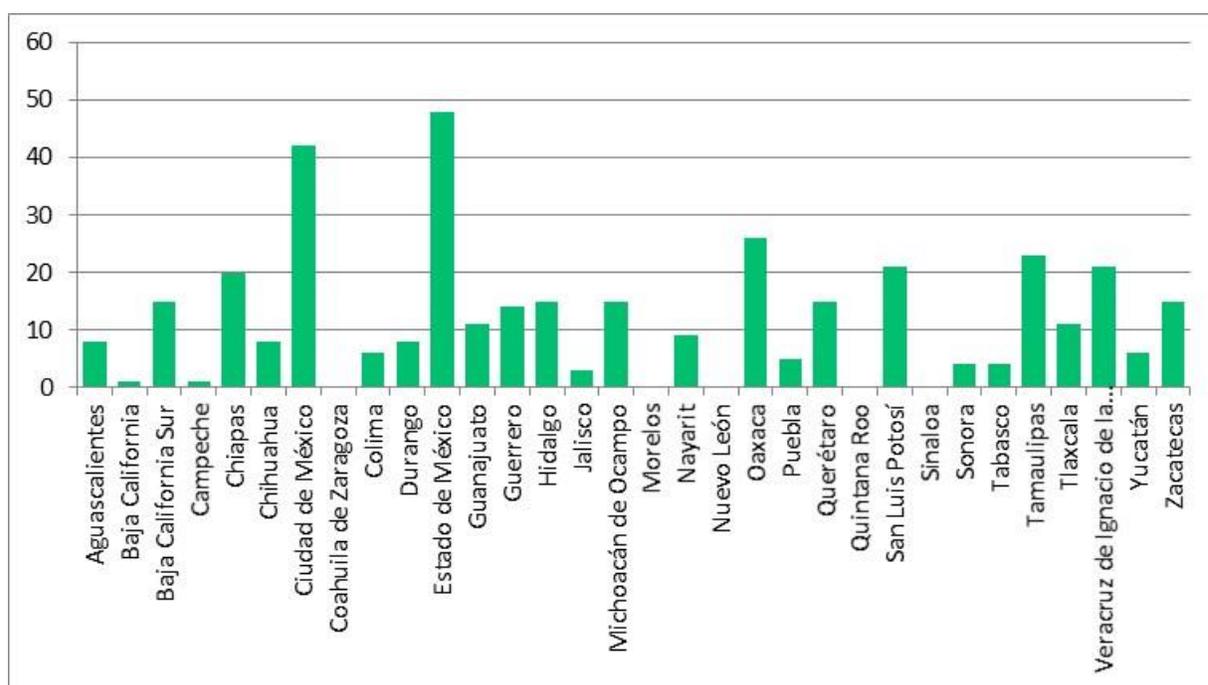
Tipo de actor	Respuestas recibidas
Responsable de Ferias de Empleo	23
Personal de apoyo para Ferias de Empleo	21
<b>Suma</b>	<b>375</b>

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta en línea aplicada a personal de las OSNE que participan en la prestación de los servicios Bolsa de Trabajo y Feria de Empleo.

En la gráfica siguiente, se muestra el número de las respuestas obtenidas por entidad federativa. Los arreglos institucionales en cada entidad federativa son distintos y eso se refleja en las estructuras organizacionales internas de las Oficinas del Servicio Nacional de Empleo y en consecuencia, con el número de respuestas por entidad federativa.

90

**Gráfica 10. Respuestas recibidas por entidad (número de personas)**



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta en línea aplicada a personal de las OSNE que participan en la prestación de los servicios Bolsa de Trabajo y Feria de Empleo.

La encuesta en línea se dirigió al titular de Vinculación Laboral, que en algunas UR es el propio titular de la UR. En las OSNE el titular de Vinculación Laboral reporta directamente al titular de la OSNE, y para el caso de San Luis Potosí, se le reporta a un Subdirector Operativo.

## 6. Descripción y análisis de los procesos

En este capítulo se describen los procesos que se llevan a cabo para proporcionar los servicios de vinculación laboral mediante la intermediación de un Consejero de empleo o la facilitación de los encuentros en una Feria de empleo.

### 6.1. Descripción y análisis del proceso de planeación

Este proceso incluye las acciones necesarias para la definición de la orientación de los servicios y para dotarlos anualmente de los recursos, herramientas y mecanismos necesarios para operar; determina los componentes y actividades para cumplir con las metas y objetivos de los servicios de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo.

#### 6.1.1. Actividades, componentes y actores

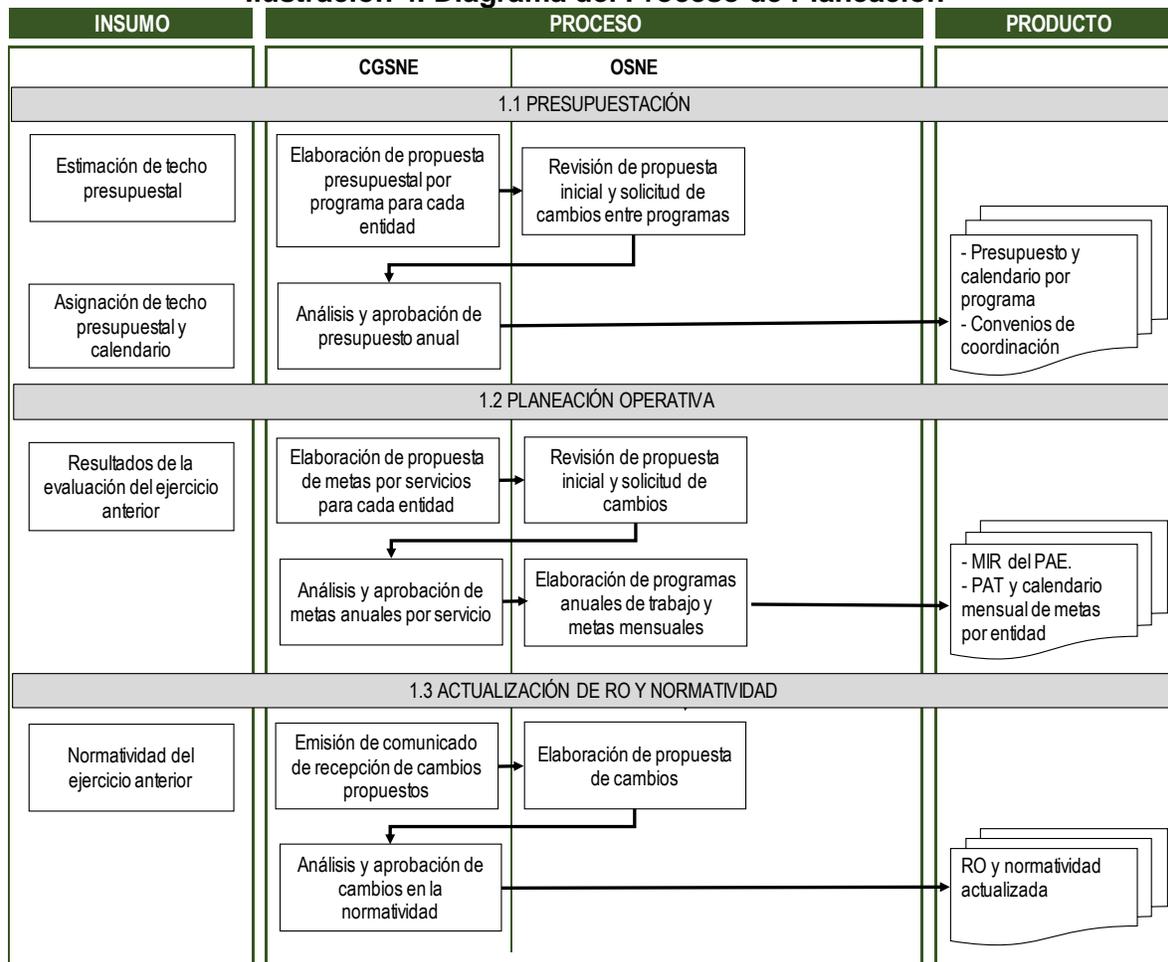
Las actividades generales que componen el proceso de Planeación se agrupan en cuatro subprocesos:

1.1	<b>Presupuestación.</b> Distribución y concertación del presupuesto a nivel nacional para las Entidades Federativas.
1.2	<b>Planeación operativa.</b> Definición de metas anuales y programa operativo anual.
1.3	<b>Actualización de ROP y normatividad.</b> Para adecuarlo a las metas programadas (de ser el caso)

El proceso de planeación involucra fundamentalmente la participación de la Subcoordinación General de Gestión Operativa (SGGO) de la Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo (CGSNE), la Dirección de Vinculación e Información Ocupacional (DVIO), la Dirección de Concertación Institucional e Informes (DCII) y los directivos de las Oficinas del Servicio Nacional de Empleo (OSNE) en las entidades federativas.

Las actividades generales que componen el proceso de Planeación se sintetizan en la siguiente ilustración:

**Ilustración 4. Diagrama del Proceso de Planeación**



FUENTE: Elaboración propia con información de Reglas de Operación y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

Entre las actividades que se realizan en el proceso de planeación no se identificaron acciones para generar y actualizar un plan estratégico de mediano y largo plazo, con lo que se infiere que la planeación es mayormente operativa y con temporalidad anual.

Esto es igual tanto a nivel central como a nivel estatal. En general, en las OSNE visitadas no se identificó que se realice un ejercicio formal de planeación estratégica o de largo plazo.

Las actividades que se realizan en el marco del proceso de planeación se describen a continuación.

### **Presupuestación**

Este subproceso inicia a finales del ejercicio anterior con el conocimiento de la estimación del techo presupuestal asignado a la CGSNE en el anteproyecto del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), con el cual se elabora una propuesta de presupuesto con escenarios tendencial y optimista. La propuesta se desglosa por programa y por entidad.

Esta propuesta inicial es enviada a cada OSNE para su revisión y análisis en conjunto con los gobiernos estatales, con la posibilidad de que las entidades propongan adecuaciones por programa, que son enviadas nuevamente a la CGSNE para su análisis en cada dirección.

Al conocer la asignación del techo presupuestal en el PEF y el calendario anual de erogaciones comunicado por la SHCP, así como las solicitudes de adecuaciones por las OSNE, la CGSNE define y aprueba el presupuesto anual para cada entidad, desglosada por programa y por ejercicio mensual. Estos presupuestos son formalizados mediante Convenios de Coordinación para cada ejercicio con cada entidad en la que se establecen los recursos a aportar por cada instancia para la operación del programa anual de trabajo.

### **Planeación operativa**

Este subproceso inicia a finales del ejercicio anterior con la realización de una reunión anual de evaluación en el mes de noviembre, en la que se revisan los resultados de la evaluación de indicadores con fecha de corte al 15 de noviembre.

La propuesta se desarrolla por programa y por entidad por la CGSNE en atención a los resultados del ejercicio en curso y anteriores.

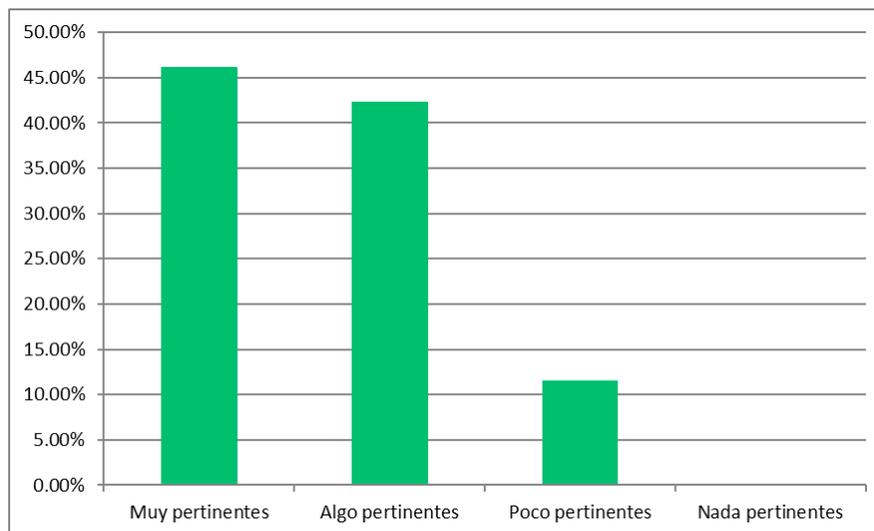
Esta propuesta inicial es enviada a cada entidad federativa para su revisión y análisis, con la posibilidad de que las OSNE propongan adecuaciones en las metas en consulta con los gobiernos estatales, que son enviadas nuevamente a la CGSNE para su análisis en cada dirección central. Las OSNE realizan ejercicios internos con los coordinadores de los subprogramas para validar o sugerir modificaciones a las metas.

Una vez devueltas las metas a la CGSNE, la Coordinación indica a las entidades federativas las modificaciones que pueden llevarse a cabo y se programan las metas que se ejecutarán a lo largo del año por entidad y modalidad. Una vez aprobadas se carga esta información al portal del PASH de la SHCP para actualizar la MIR del PAE.

Después de esta definición, los responsables de las OSNE elaboran los programas anuales de trabajo, así como la calendarización de metas para cada programa y servicio. En la práctica se observó que las OSNE atienden puntualmente los comunicados de la CGSNE sobre este tema.

En cuanto a lo registrado en la encuesta en línea sobre la pertinencia de las metas que establece la CGSNE anualmente a la OSNE para el servicio de Bolsa de Trabajo, los responsables de 26 entidades señalaron en su mayoría que son muy (46.15%) o algo pertinentes (42.31%).

**Gráfica 11. Respuestas recibidas por entidad (número de personas)**



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta en línea aplicada a personal de las OSNE que participan en la prestación de los servicios Bolsa de Trabajo

### **Actualización de Reglas de Operación y Normatividad**

Este subproceso retoma la normatividad vigente del ejercicio en curso y la CGSNE emite un comunicado para la recepción de opiniones y sugerencias de cambios. Las observaciones y comentarios del personal de las distintas áreas de la CGSNE y de las OSNE, así como en su caso, evaluaciones y auditorías de actores externos son enviadas nuevamente a la CGSNE.

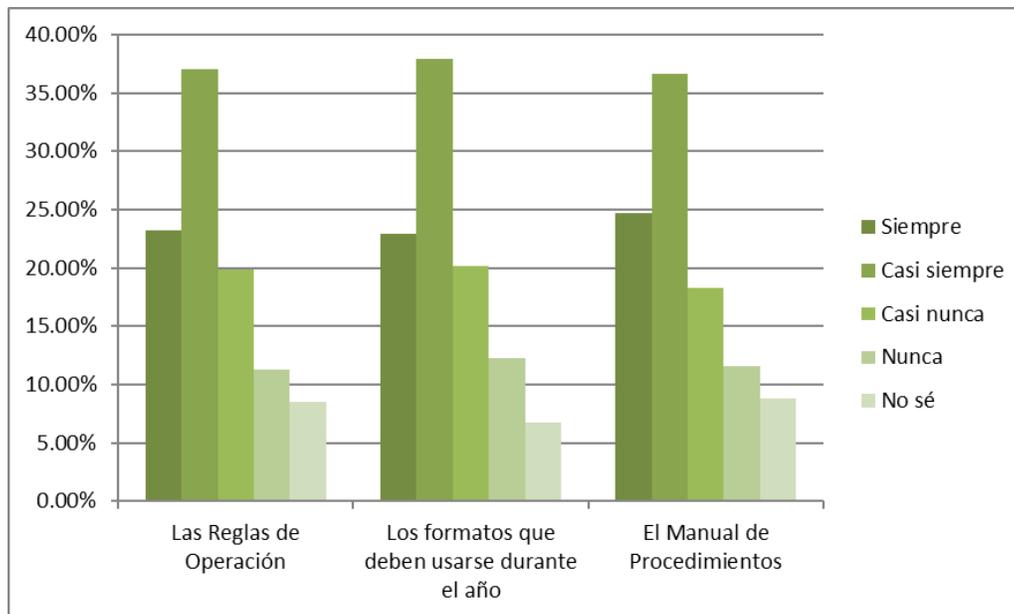
Posteriormente, se recopila la información, se clasifica en una matriz y se hace la distinción de si se trata de propuestas de modificación de las RO o de las dirigidas hacia los Manuales de Procedimientos.

A partir del análisis de las propuestas, se genera un anteproyecto de las RO y del Manual de Procedimientos que, al ser aprobados, se envían a la SHCP y a la COFEMER para su visto bueno. Una vez que se autorizan, se procede a su publicación en el DOF y su envío a las OSNE vía digital.

En la práctica todas las actividades se realizan de la misma forma en las OSNE visitadas, sin encontrar variaciones relevantes, siguiendo los tiempos establecidos e instrucciones comunicadas en su momento por la CGSNE.

De acuerdo con la encuesta en línea, 6 de cada 10 respuestas indican que siempre o casi siempre se utilizan las sugerencias de la OSNE para que la CGSNE modifique los instrumentos normativos.

**Gráfica 12. Percepción de los encuestados respecto a la utilización de sus sugerencias en la actualización normativa (porcentaje)**



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta en línea aplicada a personal de las OSNE que participan en la prestación de los servicios Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo.

### 6.1.2. Límites del proceso y articulación con otros

El proceso inicia con los insumos del ejercicio en curso, con relación al presupuesto y metas asignadas y alcanzadas al momento de realizar las actividades del proceso, así como a la normatividad vigente. Un insumo que proviene de actores externos consiste en las asignaciones señaladas en el proyecto de PEF y la asignación definitiva del PEF, así como la normatividad externa para la actualización de Reglas

de Operación y Manuales de Procedimientos. Los gobiernos estatales también participan en este proceso con diferentes grados de involucramiento.

El proceso concluye con los productos de presupuesto y calendario por programa para cada entidad federativa, el programa de trabajo anual y la calendarización de metas por subprograma y servicio, así como la MIR del PAE. También se concluye con la normatividad actualizada en las RO y manuales de procedimientos. Todos estos productos son utilizados para la realización de los siguientes procesos operativos en las OSNE.

### **6.1.3. Insumos y recursos**

#### **Tiempo**

Los tiempos no están establecidos en la normatividad interna y siguen plazos y fechas límites establecidos por instancias externas, particularmente la SHCP en la definición de proyecto de presupuesto y actualización de la MIR.

La fecha de realización de la reunión anual de evaluación se programa para contar con información al 15 de noviembre, en la que se esperan datos cercanos a los del cierre del ejercicio.

En general se ha cumplido con los plazos y fechas para la entrega de los productos de este proceso. En lo relativo a los Convenios de Coordinación, sí se han reportado retrasos en la firma por parte de los gobiernos estatales, que no lo cumplen en el plazo establecido del mes de marzo de cada ejercicio.

#### **Personal**

La asignación de tareas relativas a este proceso con el personal disponible es considerada como adecuada, especialmente en la CGSNE en sus diferentes direcciones. En las OSNE se percibe como una actividad estacional a la cual los directivos le dedican tiempo hacia finales del ejercicio antecedente y los primeros

meses de cada ejercicio, considerando que el tiempo dedicado es suficiente para cubrir las actividades en tiempo y forma.

### **Recursos financieros**

No hay una asignación de recursos financieros para este proceso, se realizan las actividades con los presupuestos operativos asignados a las direcciones de la CGSNE y a las OSNE. No se señalaron necesidades de recursos específicos para este proceso.

### **Infraestructura**

Las actividades de este proceso son realizadas en las instalaciones disponibles de la CGSNE y de las OSNE, que cuentan con lo necesario para su realización. No se señalaron necesidades adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.

#### **6.1.4. Productos**

Como resultado de las actividades de este proceso se generan los siguientes productos:

- Presupuesto y calendario mensual por subprograma para cada entidad
- MIR actualizada del PAE, cargada en el PASH
- Programas anuales de trabajo y calendario mensual de metas por entidad
- Reglas de Operación actualizadas
- Manuales de Procedimientos actualizados

#### **6.1.5. Sistemas de información**

Para el proceso de planeación no se usa un sistema informático específico, aunque se explota la información contenida fundamentalmente en el SIISNE, el SISPAE y el SESNE para la identificación de avances en los indicadores operativos asignados y reportados por cada OSNE.

### **6.1.6. Coordinación**

Las actividades del proceso son coordinadas jerárquicamente en su desarrollo, desde las instancias externas, principalmente la SHCP en los temas de presupuestación y programación de metas, hacia la CGSNE en sus diferentes direcciones sustantivas y de apoyo, quienes a su vez coordinan a las OSNE para la realización de las actividades correspondientes.

Un problema de coordinación encontrado fue que se siguen dos rutas paralelas para asignación de metas y presupuesto.

100

### **6.1.7. Pertinencia del proceso**

El proceso aporta los elementos necesarios para la realización de los siguientes procesos. Sin embargo, se percibe como un ejercicio rutinario e inercial que sólo cumple con la normatividad y plazos aplicables sin una orientación a resultados, por lo que en este sentido no resulta del todo pertinente para atender la problemática nacional o por entidad.

La forma en que se asignan las metas, con tendencia incremental en el tiempo sin un análisis específico del contexto local, no resulta pertinente y provoca que los operadores enfoquen sus esfuerzos en alcanzar las metas, que se llegue a perder de vista el objetivo de éstas al no contar con una estrategia de desarrollo.

### **6.1.8. Importancia estratégica**

Este proceso es de la mayor importancia en términos de estrategia, tanto a mediano y largo plazos, como en términos anuales, ya que es la etapa en la que se definen las áreas de enfoque, población objetivo, alternativas de atención y metas. Sin embargo, el proceso de planeación se realiza con una metodología que se basa en una “visión hacia atrás” en lugar de una visión a futuro, estableciendo metas a partir de recursos y metas realizadas en ejercicios anteriores y no en las necesidades actuales, tendencias y evolución de los mercados laborales por entidad, regiones o

nacional. En este sentido, la importancia estratégica de este proceso no es reconocida y atendida adecuadamente.

### 6.1.9. Opinión de actores

La opinión de actores, tanto en la CGSNE como en las OSNE es que las actividades se desarrollan adecuadamente para la entrega de productos en tiempo y forma, con una deficiencia en los temas de fondo, al realizarse de forma inercial y en opinión de las OSNE, con un fuerte grado de centralización que deja pocos espacios para un ejercicio más participativo.

Una opinión escuchada durante las visitas de campo respecto a las metas que les fijan, es que cuando hay un evento extraordinario que en un año les incrementa las metas, por ejemplo el establecimiento de una nueva industria en la localidad, que genera una fuerte demanda de empleos en un ejercicio, pero que no se repetirá en esa magnitud en los años siguientes, les afecta ya que sus metas de los años subsecuentes contendrán el impacto de ese evento, y les será difícil alcanzarlas.

### 6.1.10. Valoración del grado de consolidación operativa

Para el proceso de planeación se obtuvo un grado medio de consolidación operativa (2.0 puntos de 4 posibles) con la siguiente valoración:

- Si existen documentos que normen los procesos. (0.5) Sí se cuenta con documentos que norman las actividades coordinadas por instancias externas, sin contar con documentos que normen las actividades en la CGSNE o las OSNE.
- El proceso está normado y es del conocimiento de todos los operadores. (0) No existe normatividad interna para la realización de las actividades y los operadores están al pendiente de las indicaciones comunicadas en su momento para atenderlas de acuerdo a las indicaciones que contengan.
- Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras. (0.5) El proceso no está estandarizado formalmente,

aunque todas las instancias ejecutoras cumplen las instrucciones comunicadas en cada ejercicio.

- Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión. (No aplica) Aunque se tienen sistemas de monitoreo, no es aplicable a los productos generados en este proceso.
- Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. (1) En el proceso se aplican mecanismos para la identificación e implementación de mejoras anuales a los elementos normativos y las reglas de operación del PAE.

## 6.2. Descripción y análisis del proceso de difusión

Este proceso incluye las acciones necesarias para publicar información sobre las principales características, beneficios y requisitos de inscripción de los servicios de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo.

### 6.2.1. Actividades, componentes y actores

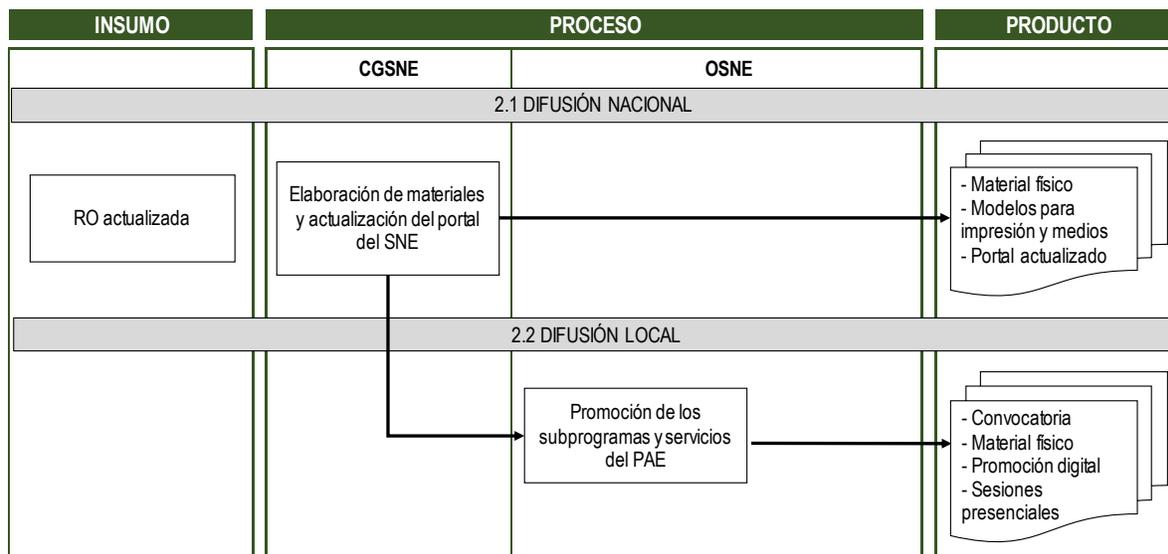
Las actividades generales que componen el proceso de Difusión se agrupan en dos subprocesos:

<b>2.1</b>	<b>Difusión nacional.</b> Publicación de las Reglas de Operación, actualización del portal, producción de materiales
<b>2.2</b>	<b>Difusión local.</b> Publicación de convocatoria abierta por OSNE, promoción del PAE y publicaciones en medios. Difusión local de los eventos de Feria de empleo.

El proceso de difusión involucra la participación de la Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo (CGSNE) en el ámbito de la difusión nacional y de las Oficinas del Servicio Nacional de Empleo (OSNE) en las entidades federativas para la difusión local.

Las actividades generales que componen el proceso de Difusión se sintetizan en la siguiente ilustración:

**Ilustración 5. Diagrama del Proceso de Difusión**



FUENTE: Elaboración propia con información de Reglas de Operación y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

Las actividades que se realizan en el marco del proceso de difusión se describen a continuación.

**Difusión nacional**

La CGSNE diseña los materiales de difusión y produce algunos materiales como carteles y folletos. Estos materiales son enviados a las OSNE a principios de cada ejercicio, reportándose una disminución en los materiales físicos recibidos con respecto a ejercicios anteriores. También diseña material digital para que sea reproducido físicamente de forma local y plantillas para la aplicación en medios electrónicos.

La CGSNE difunde a nivel nacional el Programa de Apoyo al Empleo (PAE) en el Portal del Empleo <https://www.empleo.gob.mx/SNE> presentando los requisitos y tipos de apoyos de sus diferentes subprogramas y servicios.

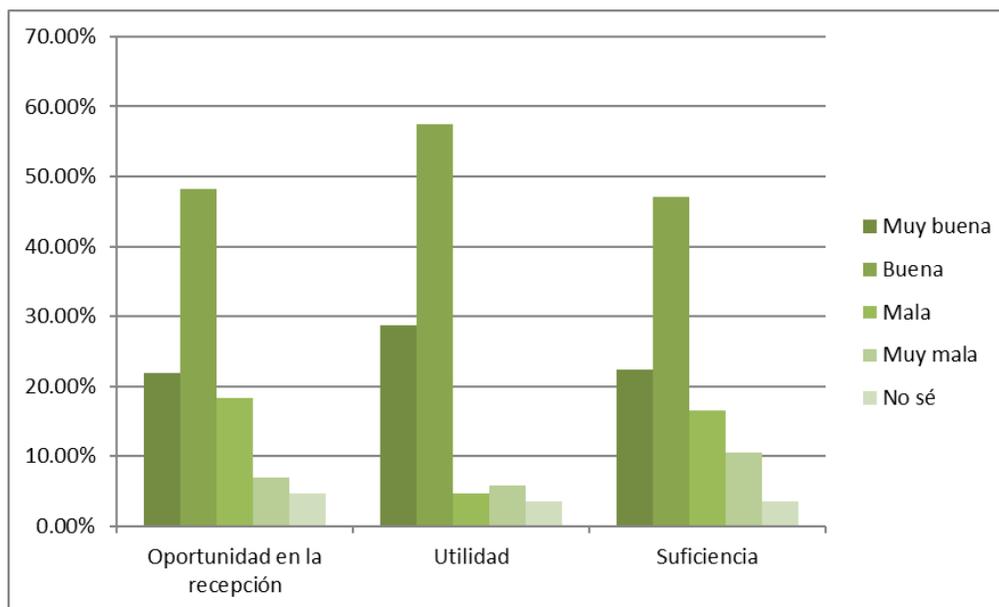
### **Difusión local**

De acuerdo con el Manual de Procedimientos, las OSNE deben publicar dentro de los 30 días hábiles posteriores a la publicación de las Reglas de Operación, una convocatoria abierta en los medios de comunicación locales, la cual deberá también ubicarse en un lugar visible de las OSNE. En las visitas se observó el cumplimiento de esta indicación, salvo en el caso de Quintana Roo que estaba concluyendo un periodo de reubicación de oficinas.

La difusión en cada entidad es realizada por la OSNE correspondiente, distribuyendo los materiales proporcionados por la CGSNE y los impresos localmente a los buscadores de empleo, tanto en las propias instalaciones de las OSNE como en eventos de promoción. En cuanto a los materiales de difusión que las OSNE reciben de la CGSNE, estos fueron en general bien calificados en los aspectos de oportunidad en la recepción, utilidad y suficiencia. En la gráfica a continuación se pueden ver los porcentajes para cada caso.

104

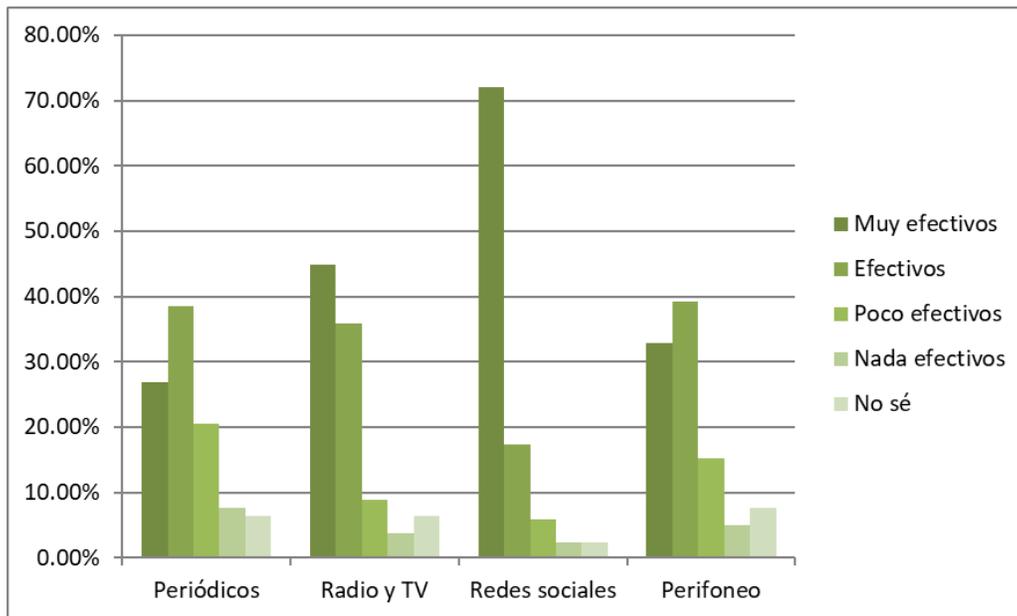
**Gráfica 13. Percepción de los encuestados respecto a la calificación de aspectos en materiales de difusión que se reciben en las OSNE (porcentaje)**



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta en línea aplicada a personal de las OSNE que participan en la prestación de los servicios Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo.

Un elemento importante que se identificó fue el uso de las redes sociales para realizar tareas de difusión de bajo costo, utilizando las plantillas proporcionadas por la CGSNE y adecuándolas a las vacantes y los perfiles estimados de los usuarios de las redes sociales. Destaca el uso de Facebook para estos fines, promoviendo la bolsa de trabajo, las ferias de empleo y los subprogramas de apoyos financieros. En la práctica las actividades se realizan con diferentes variantes en las OSNE visitadas, las principales variaciones se refieren a la aplicación particular de las redes y de medios complementarios. Destaca el caso de la OSNE Puebla, que tiene participación semanal en un programa de radio, con un horario fijo en el que se presentan notas como la vacante de la semana, promoción de eventos como ferias de empleo o caravanas de servicios.

**Gráfica 14. Percepción de los encuestados respecto a la efectividad de los materiales de difusión utilizados (porcentaje)**



Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta en línea aplicada a personal de las OSNE que participan en la prestación de los servicios Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo.

En la encuesta en línea se preguntó a los funcionarios en las OSNE su opinión respecto a la efectividad de los diferentes materiales de difusión y sus respuestas

van en el mismo sentido, destacando la efectividad de las redes sociales con respecto a los otros medios.

En contraste con las redes sociales que se perciben como muy efectivas mayoritariamente, el anunciarse en periódicos se percibe menos efectivo, siendo un medio que ha sido desplazado con el tiempo.

### **6.2.2. Límites del proceso y articulación con otros**

El proceso inicia con el insumo de Reglas de Operación actualizadas, que son utilizadas para actualizar la información a incluir en el portal del empleo.

El proceso concluye con el portal con información actualizada, materiales físicos para distribución y exhibición, archivos en formato digital y producción para redes sociales.

La articulación con actores externos se presenta con los gobiernos estatales y municipales, quienes pueden apoyar en las tareas de difusión en sus respectivos ámbitos, canalizando buscadores de empleo a las OSNE para su atención.

### **6.2.3. Insumos y recursos**

#### **Tiempo**

Los tiempos no están establecidos en ningún documento normativo, pero las actividades se realizan al principio de cada ejercicio.

No se manifiesta retraso en la entrega de materiales como un problema, aunque si lo limitado del número de ejemplares. La producción de plantillas es oportuna para su actualización y publicaciones.

#### **Personal**

La asignación de tareas relativas a este proceso con el personal disponible es considerada como adecuada, les dedican tiempo los primeros meses de cada ejercicio, el personal considera que es suficiente para cubrir las actividades en tiempo y forma.

### **Recursos financieros**

En las OSNE se consideró que el recurso financiero dedicado en la CGSNE es insuficiente, ya que se recibe menos material impreso en los últimos ejercicios. Se busca compensar esta situación con recursos estatales que tienen que gestionarse para su aplicación en distintos medios y formatos.

### **Infraestructura**

Las actividades de este proceso son realizadas en las instalaciones de la CGSNE y de las OSNE, que cuentan con lo necesario para su realización. No se señalaron necesidades adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.

#### **6.2.4. Productos**

Como resultado de las actividades de este proceso se generan los siguientes productos:

- Material físico (impresiones)
- Modelos digitales para impresión y uso en medios
- Portal de Empleo actualizado
- Convocatorias abiertas por entidad
- Sesiones presenciales

#### **6.2.5. Sistemas de información**

Para el proceso de difusión no se usa un sistema informático específico, aunque se hace uso del Portal del Empleo para difundir el PAE. También se hace uso de las redes sociales, principalmente Facebook y en menor medida Twitter.

#### **6.2.6. Coordinación**

Las actividades del proceso son coordinadas por la CGSNE en sus diferentes direcciones sustantivas y de apoyo, quienes coordinan a las OSNE para la realización de las actividades de difusión local.

Se tiene coordinación con los gobiernos estatales para aumentar la capacidad de difusión, tanto en apoyo a la impresión de materiales como presencia en medios, principalmente radio. Igualmente se coordinan para complementar la difusión con instancias estatales y municipales, principalmente a través de reuniones presenciales.

No se reportaron problemas de coordinación entre los distintos actores involucrados que incidieran en incumplimiento de las actividades de este proceso.

### **6.2.7. Pertinencia del proceso**

El proceso es pertinente en la medida que produce un conocimiento de los requisitos y tipos de apoyo que provee el PAE y es antecedente para la realización de los siguientes procesos. Aunque los recursos han disminuido, se ha podido compensar con el uso de medios de bajo o nulo costo, con la problemática de que las personas que no tienen acceso a redes sociales pueden tener dificultades para conocer el PAE, sus subprogramas y servicios.

### **6.2.8. Importancia estratégica**

La importancia estratégica de la difusión de los servicios de vinculación, tanto Bolsa de trabajo, como Feria de empleo, es la forma de llegar a esa población objetivo. Por ello, la difusión merece recibir mayor atención, que permita a los tomadores de decisiones seleccionar el canal idóneo para cada segmento de la población.

Este proceso se ha visto reducido en su asignación, en correspondencia a la reducción general de recursos, por lo que cada vez es menos frecuente contar con espacios de difusión en la prensa escrita o en la radio, y se está dando mayor uso a la difusión a través del Internet, redes sociales, periódicos en línea, etc., con ello se está dejando de llegar al segmento de la población que, por grupo etario, socioeconómico, cultural, regional, etc., no es usuario de Internet.

### 6.2.9. Opinión de actores

La opinión de actores, tanto en la CGSNE como en las OSNE es que las actividades se desarrollan adecuadamente.

En las OSNE se considera que los materiales impresos son limitados para dar a conocer los servicios de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo, por lo que se recurre a otros medios que no cubren todos los segmentos de buscadores de empleo, lo que puede acentuar el déficit de conocimiento del PAE y sus servicios.

### 6.2.10. Valoración del grado de consolidación operativa

Se obtuvo como resultado un grado bajo de consolidación operativa (0.5 puntos de 4 posibles) con la siguiente valoración:

- Si existen documentos que normen los procesos. (0) No se señalaron documentos que normen las actividades de este proceso.
- El proceso está normado y es del conocimiento de todos los operadores. (0) No existe normatividad interna para la realización de las actividades y en cuanto al uso de redes sociales sólo se hizo mención a que se usan las plantillas con diseño institucional.
- Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras. (0.5) El proceso no está estandarizado formalmente, por lo que no se hace referencia a ningún estándar, salvo para el caso del modelo de Convocatoria que se encuentra en el Anexo 01 de las RO.
- Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión. (No aplica) Aunque se tienen sistemas de monitoreo, no es aplicable a actividades o productos generados en este proceso.
- Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. (0) No se identificaron mecanismos aplicables a las actividades de este proceso.

### 6.3. Descripción y análisis del proceso de solicitud de apoyos

Este proceso incluye las acciones necesarias para la recepción de las solicitudes de los servicios de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo.

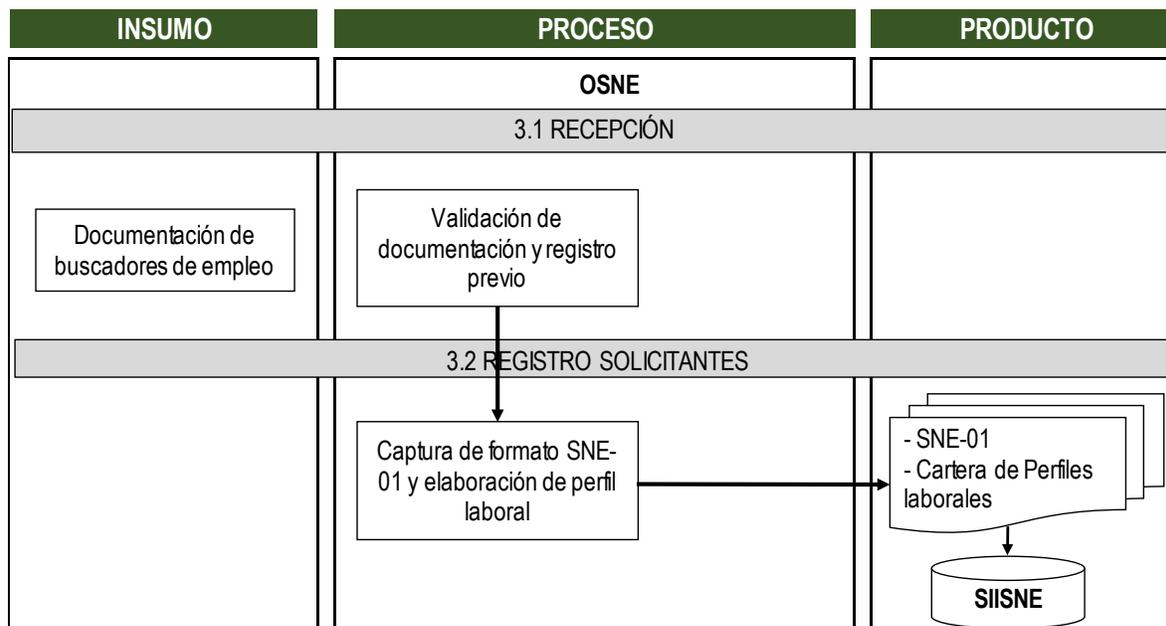
#### 6.3.1. Actividades, componentes y actores

##### A. Bolsa de trabajo

Las actividades generales que componen el proceso de solicitud para Bolsa de Trabajo se agrupan en tres componentes sustantivos:

3.1	<b>Recepción.</b> Otorgar atención inicial al buscador de empleo para verificar si se encuentra registrado anteriormente y puede ser canalizado a vinculación o si se dirige a registro por primera vez
3.2	<b>Registro de buscadores.</b> Recopilar información del buscador de empleo en forma presencial y generar su registro en el SIISNE
3.3	<b>Registro de empleadores.</b> Recopilar información de empleadores y vacantes, validando la información recibida.

Las actividades generales que componen el proceso de solicitud de apoyos se sintetizan en la siguiente ilustración:

**Ilustración 6. Diagrama del Proceso de Solicitud de apoyos- Bolsa de trabajo**

Fuente: Elaboración propia con información de los Procedimientos de Operación Bolsa de Trabajo y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

El proceso de solicitud de apoyos involucra fundamentalmente la participación del personal de Vinculación de las Oficinas del Servicio Nacional de Empleo (OSNE) en las entidades federativas, buscadores de empleo y empresas/empleadores.

Las actividades que se realizan en el marco del proceso de solicitud para Bolsa de Trabajo se describen a continuación:

### **Recepción**

Esta fase se realiza con la asistencia de los buscadores de empleo y empleadores a las OSNE, donde reciben la información sobre los requisitos y documentación necesaria para su atención. En esta fase se identifica el tipo de usuario, buscador de empleo y/o empleador, si es de primera vez o subsecuente, se verifica la documentación requerida y se canaliza a registro (si es de primera vez) o con un Consejero de Empleo (si es subsecuente).

Para el caso de buscador de empleo de primera vez, se pregunta si llevan la documentación, identificación oficial, CURP y original de un comprobante de domicilio, en caso de que la dirección de la persona no esté contenida en la identificación presentada. Adicionalmente se le informan las opciones de registro para crear su perfil laboral. Si desea atención personal en la OSNE se le asigna turno para ser atendido por el encargado de Registro.

Si el buscador es subsecuente y acude con cita programada, se verifica en el SIISNE los datos de la cita y, de estar vigentes, se canaliza con un Consejero de Empleo. En caso de que sea buscador subsecuente y acuda sin cita, se le asigna turno para esperar ser atendido por un Consejero de Empleo.

### **Registro**

Esta fase se realiza en las OSNE para registrar en el SIISNE a los buscadores de empleo y empleadores mediante la captura de sus datos y sus requerimientos de servicio, para canalizarlos al servicio de vinculación laboral.

**Buscadores de empleo.** Primeramente, se les solicitan los documentos originales de identificación ya señalados, después con la CURP (que es el dato clave) se ingresan los datos solicitados por el SIISNE, se valida la apertura del registro y se procede a crear el perfil laboral con los datos personales y domicilio, datos de contacto, escolaridad, otros conocimientos y experiencia laboral.

Al concluir la captura del perfil, el SIISNE genera un usuario y contraseña que se pueden utilizar en búsquedas subsecuentes, ya sea presenciales en la OSNE o en el portal de empleo. En caso de que la persona buscadora de empleo desee ser atendida por un Consejero de empleo se le asigna un turno.

Una actividad que no está documentada, pero que es práctica común en las OSNE visitadas, es la integración de una cartera física con los datos del buscador de empleo complementados con un curriculum de una página, que se pone a disposición de empleadores registrados para su consulta.

**Empleadores.** La Concertación empresarial está orientada a ampliar la base de empresas a las que llegan los servicios de vinculación. Su operación se basa en la identificación de aquellas empresas que, en la localidad o entidad federativa, no conocen los servicios y que son —potencialmente— susceptibles de recibir la información de los servicios y subprogramas del SNE, sus características, requisitos y beneficios.

Al identificar empresas potenciales, los concertadores acuerdan una cita de presentación para promover su inscripción y publicación de vacantes, conociendo también las necesidades expresas de las empresas. Adicionalmente, la Concertación empresarial busca mantener el interés de las empresas por los servicios del SNE (fidelización), a partir de dos premisas:

- Respuesta oportuna a sus requerimientos de recursos humanos.
- Seguimiento a la colocación de los enviados.

En la práctica, todas las actividades se realizan de la misma forma en las OSNE visitadas, con algunas variaciones particulares. En una de ellas la recepción puede hacerse en un inmueble diferente ya que los servicios de vinculación laboral se encuentran en una ubicación distinta a la de la unidad central.

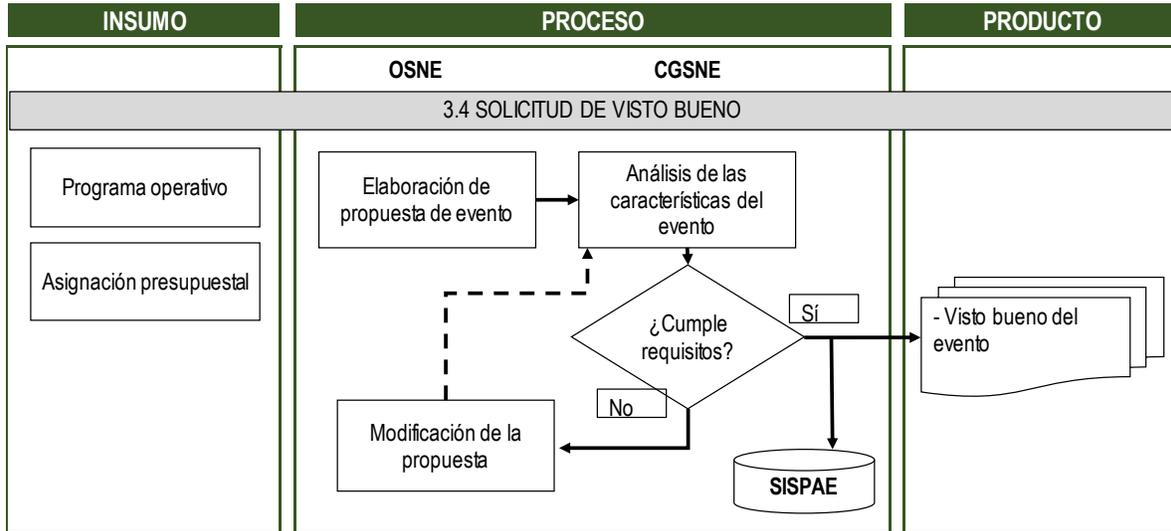
### B. Ferias de empleo

Las actividades generales que componen el proceso de solicitud para feria de empleo se agrupan en un subproceso:

<b>3.4</b>	<b>Solicitud de visto bueno.</b> Preparar la información del evento y gestionar visto bueno para su realización.
------------	--

Las actividades generales que componen el proceso de solicitud de apoyos se sintetizan en la siguiente ilustración:

**Ilustración 7. Diagrama del Proceso de Solicitud de apoyos- Feria de empleo**



FUENTE: Elaboración propia con información de Reglas de Operación, Manual de Procedimientos de Ferias de Empleo y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018

El proceso de solicitud de apoyos involucra fundamentalmente la participación de la Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo (CGSNE) a través de la Dirección de Vinculación e Información Ocupacional (DVIO) y personal de Vinculación de las Oficinas del Servicio Nacional de Empleo (OSNE) en las entidades federativas.

Las actividades que se realizan en el marco del proceso de solicitud para ferias de empleo se describen a continuación:

**Selección del tipo de evento**

Como lo señala la normatividad, las ferias pueden ser presenciales (fuera de las instalaciones de la OSNE) con duración de un día, o virtuales (en un ambiente web), con una duración mínima de dos días y en los que se privilegia la oferta de vacantes de nivel técnico y carrear profesional.

Las ferias también se clasifican en: de empleo, cuando cuentan con al menos once empleadores que ofrezcan de manera conjunta 250 o más vacantes. Jornadas, cuando asisten entre 8 y 10 empresas que promueven 200 o más vacantes.

Microferias, si cuentan con la presencia de 5 a 7 empresas que ofertan por lo menos 150 vacantes.

Las ferias pueden ser abiertas para cualquier empleador y buscador; dirigidas a una población específica que cumpla con ciertos perfiles como ocupacional, género, grupo etario, etc. Por último, estas pueden ser sectorizadas, por ejemplo, servicios, industria hotelera, extractiva, entre otras.

La OSNE debe apearse a criterios económicos para organizar una feria con recursos federales. Para el caso de las ferias presenciales, estas pueden ir desde \$30,000 por una microferia, hasta \$130,000 por una feria de empleo. Este presupuesto puede incrementarse con autorización de la CGSNE cuando hay un número importante de empresas participantes que ofertan un elevado número de vacantes o cuando el número de buscadores es también elevado. La OSNE puede también recibir apoyo económico de las entidades o municipios para organizar estos eventos, que deben apearse a la normatividad aplicable al PAE.

En el caso de Quintana Roo, se llevan a cabo ferias de trabajo enfocadas especialmente para el sector turismo a finales del año, de forma recurrente. En la OSNE Puebla se realizaron ferias de profesionistas, promoviendo este segmento de mercado que suele tener pocas vacantes ofertadas.

### **Elaboración de propuesta de evento y obtención de visto bueno**

De acuerdo con el tipo de evento realizarse, la OSNE determina los requerimientos para efectuarlo; el alquiler de instalaciones, fechas, número estimado de empresas, vacantes, solicitantes de empleo, requerimientos de promoción y difusión, recurso humano, apoyos institucionales y presupuesto estimado. Una vez que cuenta con esta información, registra y valida en el SIISNE la ficha técnica del evento (entre 20 y 2 días naturales previos a la fecha en que se realizará el evento). La DVIO revisa esta información, verifica que esté completa y la suficiencia presupuestal y la valida en el sistema. Una vez validada esta información, la OSNE registra y valida la acción

en el SISPAE capturando los datos específicos requeridos por normatividad. La DVIO revisa y valida.

De forma específica se envía en correo electrónico el material de difusión propuesto para validación de la CGSNE y se envía un oficio de solicitud de visto bueno a la misma CGSNE.

En la práctica estas actividades se realizan de la misma forma en las OSNE visitadas no reportando variaciones en ninguna de ellas.

### 6.3.2. Límites del proceso y articulación con otros

**Bolsa de trabajo.** El proceso inicia con insumos del ejercicio en curso con relación al presupuesto y metas asignadas así como a la normatividad vigente. Un insumo que proviene de actores externos es la información presentada por buscadores de empleo y empresas/empleadores para su registro. El proceso concluye con la generación de clave con usuario y contraseña para su uso posterior ya sea de forma personal o en el portal de empleo. Estos registros son necesarios para la realización de los siguientes procesos operativos.

**Ferias de Empleo.** El proceso inicia con insumos del ejercicio en curso con relación al presupuesto y metas asignadas así como a la normatividad vigente de ferias de empleo. Las actividades se llevan a cabo dentro de la OSNE, en coordinación con instancias estatales y/o municipales, principalmente para la definición de la temática, fechas y espacios que pudieran ser proporcionados para su realización. El proceso concluye con el envío de solicitud de visto bueno del evento y de la notificación a los medios de difusión. Estas solicitudes son el insumo para la realización del siguiente proceso de entrega de apoyos.

### 6.3.3. Insumos y recursos

#### Tiempo

**Bolsa de Trabajo.** No hay tiempos establecidos en la normatividad interna y varían en relación con la afluencia de buscadores de empleo en las OSNE. No se

señalaron tiempos excesivos de espera, reportando únicamente que durante la captura en SIISNE se pueden presentar retrasos por baja operatividad del sistema.

**Ferías de Empleo.** No hay tiempos establecidos en la normatividad interna para la preparación de propuesta de evento, se indica únicamente que las ferias planeadas deben realizarse antes del 15 de noviembre para reportar el seguimiento en un mismo ejercicio. Se señaló en las OSNE que en años electorales se pueden presentar retrasos en la realización de ferias por los periodos de veda electoral, pero que se atiende con una calendarización adecuada de las mismas.

117

### **Personal**

**Bolsa de Trabajo.** La asignación de tareas de recepción y registro con el personal disponible es considerada como adecuada en las OSNE visitadas, dedicándose una persona de tiempo completo a atender la recepción y otra persona dedicada al registro.

Para el caso de la concertación empresarial se observó que no siempre se cuenta con personal dedicado a estas tareas de tiempo completo, siendo la actividad con mayor déficit de personal. Este perfil de puesto no es financiado con recursos federales.

En las UR visitadas se señaló que no hay personal designado exclusivamente para estas tareas, las cuales son desempeñadas por personal de vinculación laboral o de apoyos financieros indistintamente.

**Ferías de Empleo.** En las OSNE visitadas se observaron variaciones en la asignación de personal para estas tareas, contando en algunos casos con personal de tiempo completo para la organización de las ferias, mientras que en otros casos se realizan como actividades de tiempo parcial del personal de vinculación laboral. Esta condición genera dificultades para una operación eficiente del proceso de preparación de solicitudes de visto bueno.

### 6.3.3.1. Recursos financieros

**Bolsa de Trabajo.** No hay una asignación de recursos financieros para este proceso, se realizan las actividades con los presupuestos operativos asignados a las OSNE. No se señalaron necesidades de recursos adicionales para recepción y/o registro de buscadores de empleo. En cambio sí se identificó como necesario para realizar las tareas de concertación, principalmente para acudir a las empresas que no usan los servicios de las OSNE.

**Ferias de Empleo.** Se señaló que los recursos asignados han ido a la baja en los últimos ejercicios, por lo que se han reducido los gastos propuestos para difusión, renta de espacios y de stands. Esta situación ha generado una disminución en la calidad de los eventos, especialmente en donde no se cuenta con aportaciones complementarias de estados y/o municipios.

### 6.3.3.2. Infraestructura

**Bolsa de Trabajo.** Las actividades de este proceso son realizadas en las instalaciones disponibles de las OSNE, que cuentan con lo necesario para su realización. No se señalaron necesidades adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.

**Ferias de Empleo.** Las actividades de este proceso son realizadas en gabinete en las instalaciones de las OSNE, que cuentan con lo necesario para su realización. No se señalaron necesidades adicionales de infraestructura para el desarrollo de este proceso.

### 6.3.4. Productos

Como resultado de las actividades de este proceso se generan los siguientes productos:

#### **Bolsa de Trabajo**

- Registro de empleadores con usuario y contraseña
- Registro de empresas validadas

- Registro de buscadores de empleo en SIISNE con usuario y contraseña
- Turnos para Consejería de empleo

### ***Ferías de Empleo***

- Visto bueno de eventos y material de difusión

#### **6.3.5. Sistemas de información**

**Bolsa de Trabajo.** Para el proceso de solicitud se usa el SIISNE, sistema en el que se lleva a cabo la consulta de registros existentes y registros nuevos de buscadores de empleo, así como el sistema de citas para consejería laboral. Se presentan problemas menores con el uso del sistema por ralentización y asignación de claves con diferentes atribuciones. En este sistema también se lleva el registro de empleadores validados.

**Ferías de Empleo.** Para este proceso no se utiliza un sistema informático específico sino hasta que es aprobada se carga en el SISPAE.

#### **6.3.6. Coordinación**

**Bolsa de Trabajo.** Las actividades de este proceso son coordinadas por personal de vinculación laboral en las OSNE sin intervención de otros agentes.

**Ferías de Empleo.** Las actividades de este proceso son coordinadas por personal de vinculación laboral de la CGSNE con sus contrapartes en las OSNE y UR que presentan las propuestas de eventos y material de difusión.

#### **6.3.7. Pertinencia del proceso**

**Bolsa de Trabajo.** El proceso es pertinente en la medida que da los elementos necesarios para la realización de los siguientes procesos. Es de gran importancia la actividad de elaboración del perfil laboral para mejorar la eficiencia de los procesos siguientes y del servicio en general. De igual importancia es agregar más empresas que aumenten el volumen de vacantes a colocar.

**Ferias de Empleo.** El proceso es pertinente ya que permite pasar de la programación de eventos a su etapa de desarrollo con la definición de los elementos requeridos para su realización y sus alcances, así como del costo estimado, con lo que se puede pasar al siguiente proceso.

### 6.3.8. Importancia estratégica

**Bolsa de Trabajo.** Este proceso tiene una actividad estratégica en la elaboración del perfil laboral ya que permite identificar mejor las potencialidades de los buscadores de empleo en función de sus conocimientos, habilidades, experiencia y expectativas, para que el ejercicio de vinculación sea adecuado y con las mayores posibilidades de éxito.

Una actividad importante, que no está normada, es la de integración de una Cartera física de solicitantes de empleo, que permite que los empleadores tengan acceso a más información de los solicitantes de empleo que la que pueden obtener del portal de empleo.

Por otra parte se encuentra la importancia que los empleadores dan a este servicio. En entrevistas a personas de las áreas de recursos humanos de las empresas que usan los servicios de la Bolsa de empleo, manifestaron que para ellos es un valioso activo, ya que les permite a las empresas llegar a las personas que no siempre conocen las áreas de recursos humanos de las empresas.

**Ferias de Empleo.** En este proceso la actividad estratégica está relacionada con los medios y materiales de difusión, así como con la definición de temática y requerimientos para su adecuada realización. De esta actividad depende obtener resultados favorables durante la realización de los eventos y en la colocación de solicitantes de empleo.

### 6.3.9. Opinión de actores

**Bolsa de Trabajo.** El personal de las OSNE visitadas dedicado a estas actividades considera adecuados los medios disponibles para su realización, señalando

únicamente la ralentización del SIISNE en algunos momentos. Para el caso de UR se mencionó que la asignación de claves genera algunos conflictos en los accesos a módulos, particularmente con el del sistema de citas que sólo está habilitado para el perfil de *Recepcionista*, que complica sus múltiples funciones de recepción, registro y consejería de empleo.

**Ferías de Empleo.** Las opiniones del personal de OSNE visitadas señalan que el proceso se lleva a cabo de forma adecuada con un acompañamiento y supervisión de la CGSNE. Se percibe como limitante la reducción en la asignación presupuestal promedio por evento para desarrollar una propuesta adecuada de eventos.

Se les preguntó a los participantes de la encuesta “¿Qué acciones realiza para contactar o atender a las Empresas para ofrecer y promover los servicios del SNE?” De 88 respondientes, el 56% dijo recibir siempre al empleador en la OSNE; 68% dijo que siempre hacen una llamada telefónica y 42% respondió que visitan al empleador directamente. Adicionalmente se les preguntó si llevaban a cabo otra acción, para la cual 26 de los 39 funcionarios que respondieron esta pregunta en la encuesta afirmaron utilizar el correo electrónico para ofrecer los servicios de vinculación de las OSNE.

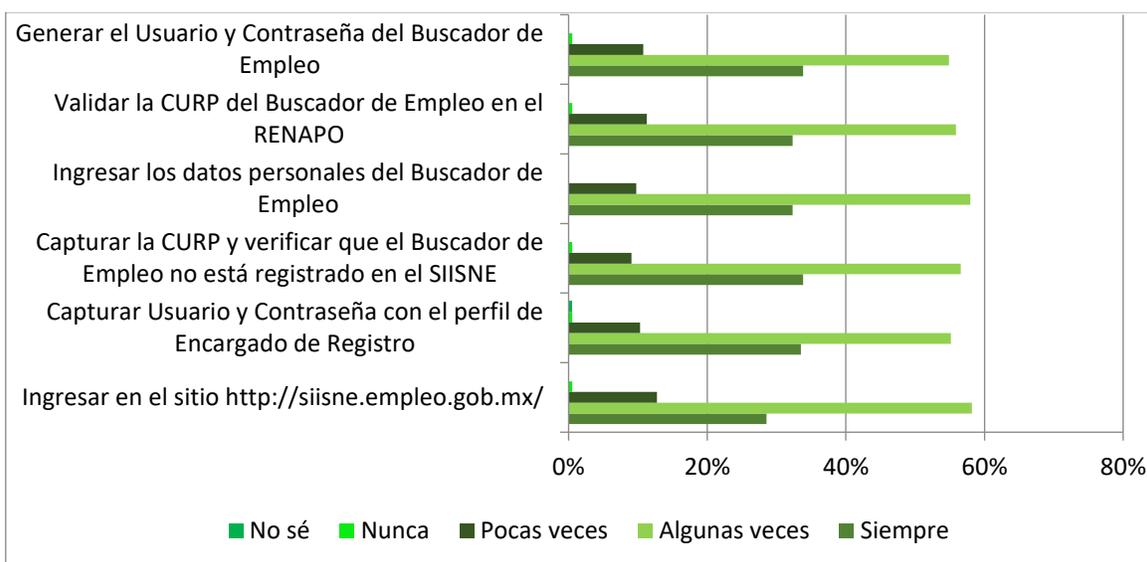
**TABLA 17. ACCIONES PARA OFRECER LOS SERVICIOS DEL SNE**

	Siempre	Generalmente	Pocas veces	Nunca	No sé	Total
Recibir en la OSNE al empleador	56.82%	30.68%	10.23%	2.27%	0.00%	88
Visitar al empleador en forma presencial	39.77%	42.05%	14.77%	3.41%	0.00%	88
Realizar llamada telefónica al empleador	68.18%	22.73%	7.95%	1.14%	0.00%	88
Otra. Indique cuál.						39

Con respecto a la frecuencia en que el SIISNE funciona ágilmente, permitiendo realizar búsquedas y capturas, sin presentar bloqueos ni dificultad para acceder a sus distintos menús, 88 actores respondieron lo siguiente:

**TABLA 18. FUNCIONAMIENTO DEL SIISNE**

	Siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	No sé
Registrar a las empresas	23.86%	59.09%	15.91%	0.00%	1.14%
Desactivar empresas	25.58%	56.98%	10.47%	2.33%	4.65%
Registrar Vacante de Trabajo u Oferta Empleo	28.41%	60.23%	10.23%	0.00%	1.14%
Desactivar Oferta de Empleo	32.18%	54.02%	10.34%	1.15%	2.30%
Modificar Vacante de Trabajo	34.09%	48.86%	12.50%	3.41%	1.14%
Vincular por cartera	20.24%	50.00%	16.67%	5.95%	7.14%
Realizar seguimiento de Vacantes No Cubiertas o Atendidas	34.48%	49.43%	9.20%	2.30%	4.60%
Seguimiento a los envíos de personas a Vacantes de Trabajo	26.74%	55.81%	6.98%	2.33%	8.14%

**Gráfica 15. Percepción de los entrevistados sobre el funcionamiento del SIISNE**

122

Fuente: Elaboración propia con información de la encuesta en línea aplicada a personal de las OSNE que participan en la prestación de los servicios Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo.

Con respecto a la suficiencia con que se dispone de los recursos necesarios para operar el proceso de atención a solicitantes y empleadores en Bolsa de Trabajo en el estado, los principales problemas se encuentran en infraestructura vehicular y recursos financieros.

**TABLA 19. SUFICIENCIA DE RECURSOS PARA LA OPERACIÓN DE BOLSA DE TRABAJO**

	Totalmente suficientes	Algo suficientes	Algo insuficientes	Totalmente insuficientes	No sé
Tiempo	60.94%	31.56%	5.94%	1.56%	0.00%
Personal	40.99%	33.23%	18.94%	6.83%	0.00%
Recursos financieros	19.87%	31.86%	27.76%	18.30%	2.21%
Infraestructura vehicular	15.22%	24.84%	28.57%	29.81%	1.55%
Infraestructura tecnológica	20.99%	42.59%	23.46%	12.96%	0.00%
Infraestructura de oficina	24.07%	37.65%	24.69%	13.58%	0.00%

Para mejorar el proceso de atención a empleadores y buscadores en Bolsa de Trabajo, los respondientes manifiestan la necesidad de mejorar el sistema, los filtros en el match y el catálogo de ocupaciones; asimismo mencionan con frecuencia la necesidad de contar con mejor equipo de cómputo y acceso a Internet.

123

**GRÁFICA 1. PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE ATENCIÓN EN BOLSA DE TRABAJO**

### 6.3.10. Valoración del grado de consolidación operativa

Se obtuvo como resultado un grado alto de consolidación operativa (4 puntos de 5 posibles) con la siguiente valoración:

- Si existen documentos que normen los procesos. (1) Sí se cuenta con documentos que norman las actividades de este proceso, siendo estos los *Procedimientos de Operación del Servicio de Vinculación Laboral, Bolsa de Trabajo* y el *Manual de Procedimientos de Ferias de Empleo*.
- El proceso está normado y es del conocimiento de todos los operadores. (1) En las entrevistas con el personal de CGSNE y de las OSNE se observó conocimiento de la norma por parte de los operadores.
- Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras. (1) De las entrevistas con el personal de la CGSNE y de las OSNE se observó un conocimiento de la norma por parte de los operadores.
- Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión. (1) Se cuenta con un indicador en la MIR del PAE que se refiere al *Cumplimiento de la meta de atención con Bolsa de trabajo, Ferias de Empleo, Portal del Empleo y Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales México-Canadá*.
- Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. (0) No se identificaron mecanismos aplicables a las actividades específicas de este proceso.

#### **6.4. Descripción y análisis del proceso de selección de beneficiarios**

##### **Bolsa de Trabajo**

Se consideró que no aplica, ya que todos los buscadores de empleo que ya fueron atendidos en las áreas de recepción y cuentan con registro vigente, no deben cumplir ningún otro requisito o ser sujetos a un criterio de selección para recibir el servicio de los Consejeros de empleo.

## **Ferias de Empleo**

Aunque la aprobación de los eventos por parte de la CGSNE se podría considerar una etapa de selección de beneficiarios, no se determinó así para la evaluación, ya que la solicitud de visto bueno tiene la finalidad de validar la información presentada por las OSNE de forma que se alcancen las metas con las restricciones presupuestales existentes, es decir, no se procede propiamente a una selección sino a una optimización de las propuestas presentadas para visto bueno.

### **6.5. Descripción y análisis del proceso de producción de bienes y servicios**

Este proceso incluye las acciones necesarias para la captación de vacantes y la oferta de servicios de vinculación a los empleadores, así como la organización de las Ferias de Empleo.

#### **6.5.1. Actividades, componentes y actores**

##### **A. Bolsa de Trabajo**

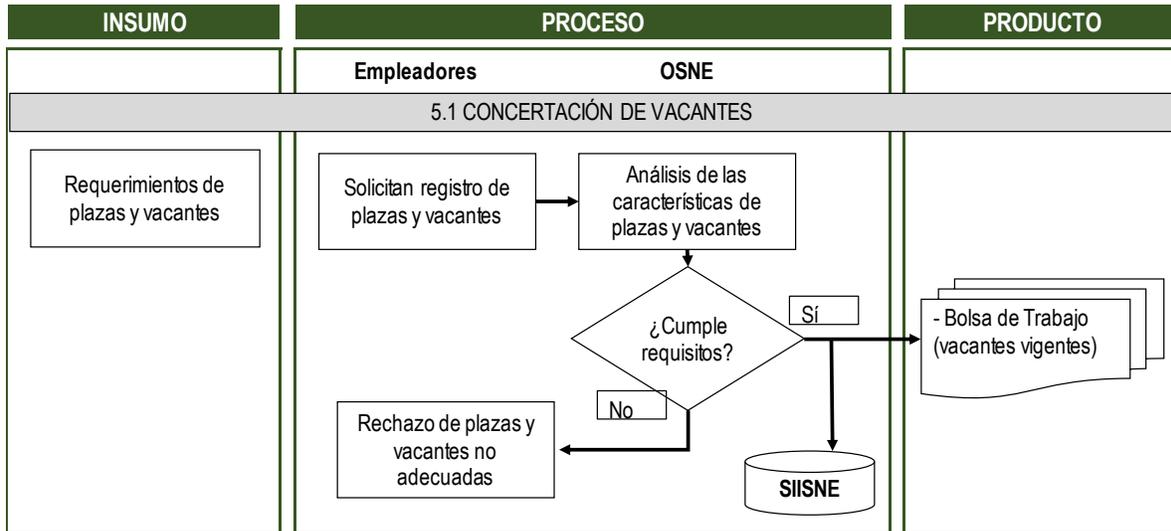
La concertación de vacantes está orientada a ampliar la base de plazas y vacantes que se integrarán a la Bolsa de trabajo. A través de la concertación se busca contribuir al desempeño de la Bolsa de Trabajo, identificando vacantes del sector empresarial -que de otra forma no llegarían a la OSNE-, y lograr una colocación más rápida de los buscadores de empleo al contar con necesidades expresas de las empresas.

El proceso de producción de bienes y servicios para bolsa de trabajo consiste en el siguiente subproceso:

<b>5.1</b>	<b>Concertación de vacantes.</b> Personal de concertación de la OSNE recibe las plazas y vacantes para su validación y registro en SIISNE.
------------	--

Las actividades generales que componen el proceso de producción de bienes y servicios para Bolsa de Trabajo se sintetizan en la siguiente ilustración:

**Ilustración 8. Diagrama del Proceso de Producción de bienes - Bolsa de trabajo**



Fuente: Elaboración propia con información de Reglas de Operación, Procedimientos de Operación Bolsa de Trabajo y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

Las vacantes que cumplen los requisitos de calidad, nivel de percepciones y condiciones generales son capturadas en el SIISNE.

En campo se ha observado que las OSNE mantienen una base de datos independiente al SIISNE a partir de la cual generan una cartera de las empresas y vacantes locales para facilitar el acceso a la información y características de las plazas y vacantes.

En general en las entidades federativas, a pesar del escaso personal con que cuentan para estas actividades, buscan un acercamiento y atención personalizada a las empresas. En Morelos se aclaró que no se ofrecen vacantes de empresas multinivel. Asimismo, se informó que, si un posible empleador se percibe como de dudosa procedencia, se investiga, aunque no hay un procedimiento o formato establecidos para hacerlo.

Cada OSNE ha desarrollado estrategias para la validación de las empresas, además de la documentación que les solicitan, hacen búsquedas en Internet sobre las empresas, realizan búsquedas en Google Maps para verificar los domicilios que registran, realizan llamadas telefónicas, etc. Es un compromiso de las áreas de vinculación la seguridad de los buscadores de empleo que enviarán a entrevistas.

## B. Ferias de Empleo

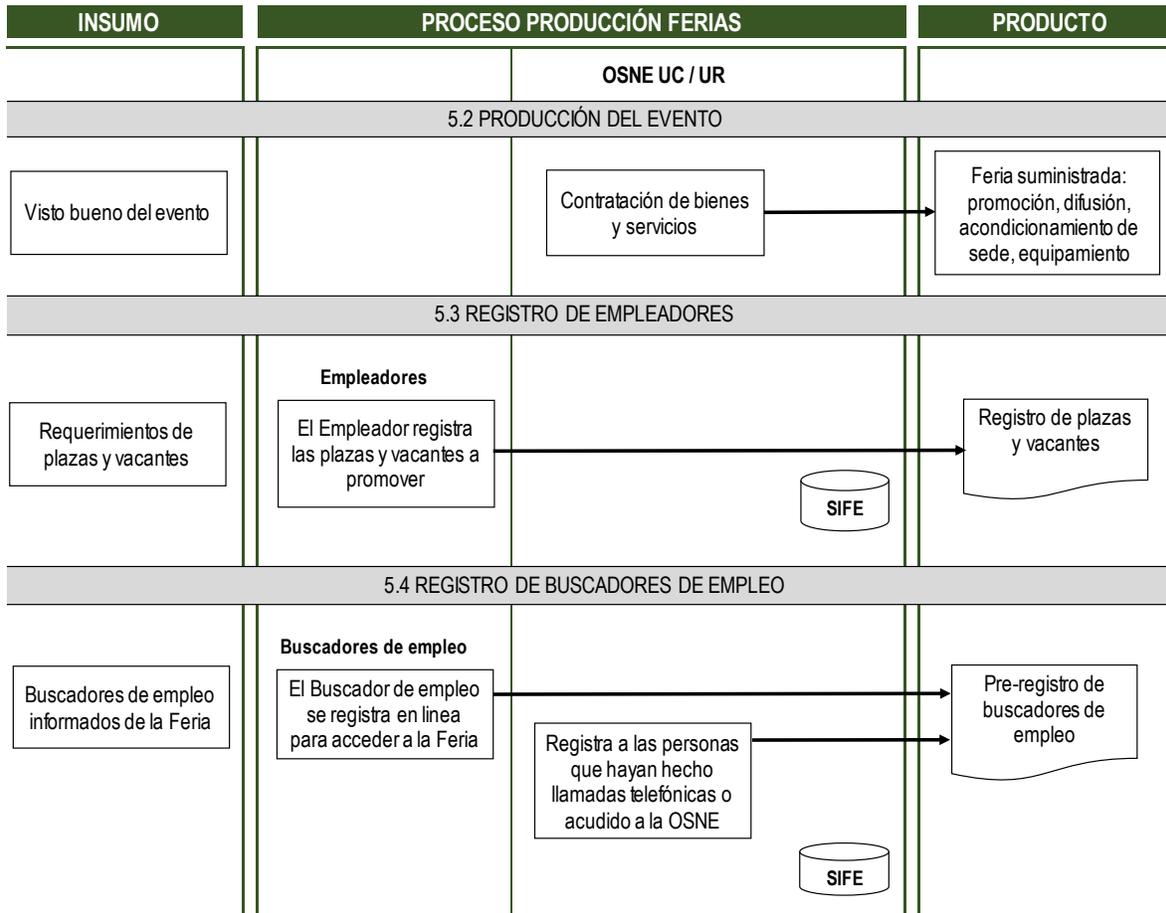
En este caso el proceso se refiere a las acciones que siguen las OSNE para la organización (producción) de Ferias de Empleo.

Las actividades generales que forman parte del proceso de producción de bienes y servicios para Ferias de Empleo se agrupan en tres subprocesos:

5.2	<b>Producción del evento.</b> Consiste en la realización de actividades para contratar, alquilar y acondicionar los espacios, productos y servicios requeridos para llevar a cabo la feria
5.3	<b>Registro y validación de empleadores.</b> Se utiliza el SIFE como sistema informático para realizar el registro en Feria de Empleo; pero también puede hacerse por el Portal del Empleo, vía telefónica al SNETEL o presencialmente en la OSNE.
5.4	<b>Registro y validación de buscadores de empleo.</b> Por medio del SIFE; el Portal del Empleo, Abriendo Espacios, vía telefónica al SNETEL o presencialmente en la OSNE

El diagrama del proceso de producción de bienes y servicios se presenta en la siguiente figura.

**Ilustración 9. Diagrama del Proceso de Producción de bienes - Feria de empleo**



Fuente: Elaboración propia con información de Reglas de Operación, Manual de Procedimientos de Ferias de Empleo y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

Las actividades que se realizan en el marco del proceso de producción de bienes para ferias de empleo se describen a continuación:

**Producción del evento**

La OSNE utiliza los recursos asignados a las ferias para el alquiler y/o acondicionamiento físico del lugar en el que se llevará a cabo la feria. Este concepto incluye el alquiler e instalación de stands, mobiliario, instalaciones eléctricas, mamparas, equipo de sonido e intercomunicaciones, renta de equipos de cómputo y conexión a Internet.

### **Registro de empleadores**

La OSNE revisa la información en el SIISNE y valida, rechaza o cancela la participación de las empresas en función de los requisitos descritos para la feria a realizarse y envía notificación por correo electrónico.

En el caso de Bolsas de Trabajo y Agencias de Colocación, se debe verificar en la página web de la STPS que cuenten con Constancia de Autorización de Funcionamiento y Registro, de otra forma no se les aceptará.

En el caso de organismos e instituciones, se aceptan si los servicios que promueven contribuyen a mejorar el perfil laboral de los buscadores de empleo o a agilizar los trámites para su búsqueda. La OSNE revisa la información en el SIISNE y valida, rechaza o cancela la participación.

En la práctica, en Jalisco hay gran demanda por los stands de las ferias por lo que, además de los criterios establecidos, se revisa el historial de cumplimiento de la empresa en ferias anteriores y se valora si ha reportado a tiempo la ocupación de sus vacantes por aquellos buscadores canalizados, si ha sido puntual y se queda hasta el final de la feria, si cumple con el número de vacantes que ofrece, etc. Cuando una empresa no cumple, la castigan rechazando su participación hasta por 5 ferias.

En el caso de Quintana Roo, se llevan a cabo ferias de trabajo enfocadas especialmente para el sector turismo a finales del año. En dichas ferias puede haber una lista de entre 90 y 100 empleadores que desean participar. Sin embargo, recientemente sólo se han podido ofrecer 60 espacios en el lugar del evento. Generalmente hay una lista de espera de empresas, por lo que aquellas que no se presentan, pierden preferencia.

En San Luis Potosí no tienen problema con la demanda, por lo que en general aceptan a todas las empresas que cumplan con los requisitos.

### **Registro de buscadores de empleo**

El buscador de empleo debe registrar la información de su perfil en línea por alguno de los distintos medios: Portal del Empleo, SIFE, Abriendo Espacios; o bien solicitar su inscripción a un evento por SNETEL o en las oficinas de las OSNE. Si ya está registrado accede con su clave de usuario y contraseña. De hecho, también puede realizarse el registro en el día y lugar donde se realiza la Feria.

Por lo que respecta a los buscadores de empleo, no hay un proceso de selección para que participen en la Feria. Tampoco hay mecanismos de verificación de información de los buscadores de empleo, además de que tampoco se cuenta con la capacidad operativa para realizar la validación.

130

#### **6.5.2. Límites del proceso y articulación con otros**

**Bolsa de Trabajo.** El proceso inicia cuando los empleadores determinan las plazas y vacantes que quieren cubrir y termina con el registro de vacantes en SIISNE.

**Ferias de Empleo.** El proceso inicia con insumos del ejercicio en curso con relación al presupuesto y metas asignadas así como al visto bueno de la DVIO. Las actividades se llevan a cabo dentro de la OSNE, en coordinación con instancias estatales y/o municipales, principalmente para la definición de la temática, fechas y espacios que pudieran ser proporcionados para su realización. Las adquisiciones son realizadas sin intervención de la CGSNE y el proceso concluye con la contratación y suministro de bienes, servicios, equipos y acondicionamiento del sitio del evento. Estas solicitudes son el insumo para la realización del siguiente proceso de entrega de apoyos.

#### **6.5.3. Insumos y recursos**

##### **Tiempo**

**Bolsa de Trabajo.** No existe fecha límite para realizar el registro de empleadores, por lo que se puede llevar a cabo en cualquier momento durante el año.

El registro de empleadores... por las dificultades que presenta el SIISNE.

**Ferías de Empleo.** No hay tiempos establecidos en la normatividad interna para la preparación de propuesta de evento, se indica únicamente que las ferias planeadas deben realizarse antes del 15 de noviembre para reportar el seguimiento en un mismo ejercicio. Se señaló en las OSNE que en años electorales se pueden presentar retrasos en la realización de ferias por los periodos de veda electoral, pero que se atiende con una calendarización adecuada de las mismas.

Los empleadores deben registrarse a más tardar 24 horas antes de la Feria. En la práctica se observó que dos días antes del evento cierran el registro, ya que un día antes de la realización de la Feria los citan a reunión en el lugar donde se llevará a cabo.

A los buscadores que no se registraron anticipadamente, el día de la feria se les registra y en lugar de folio proporcionado por el sistema al buscador de empleo le dan un número de registro y una calcomanía (caso QR)

### **Personal**

**Bolsa de Trabajo.** De acuerdo con los “Procedimientos de Operación del Servicio de Vinculación Laboral”, la tarea de concertación empresarial debe ser realizada por personas expresamente contratadas para realizar esa función. Sin embargo, en campo se observa algo distinto. Debido a la falta de recursos es, en su mayoría, el personal de vinculación laboral o de apoyos financieros indistintamente llevan a cabo estas actividades. En algunas ocasiones se hacen contrataciones temporales para llevar a cabo estas funciones.

**Ferías de Empleo.** En las OSNE hay personal del programa de Vinculación Laboral a cargo de la organización y la coordinación de las ferias. Cuando la feria corresponde a una UR, es común que el día del evento cierren sus oficinas y todo el equipo colabore en el evento.

En los distintos estados visitados durante el trabajo de campo, el personal expresó la necesidad de capacitación que les permita ser más eficientes en sus funciones, especialmente porque de tiempo en tiempo el personal rota de funciones.

### **Recursos financieros**

**Bolsa de Trabajo.** Las actividades se realizan con los presupuestos operativos asignados a las OSNE tanto con recursos federales como con estatales. Se señalaron necesidades de recursos adicionales para este proceso ya que se suelen enfrentar limitaciones para contar con una plantilla suficiente de concertadores.

**Ferías de Empleo.** Los eventos tienen un presupuesto asignado que fue previamente aprobado y se ejerce en las acciones aprobadas. El proceso no tiene asignados otros recursos adicionales.

Se señaló que los recursos asignados han ido a la baja en los últimos ejercicios, por lo que se han reducido los gastos propuestos para difusión, renta de espacios y de stands. Esta situación ha generado una disminución en la calidad de los eventos, especialmente en donde no se cuenta con aportaciones complementarias de estados y/o municipios.

En Morelos, se piden recursos para cumplir las metas establecidas y si no hay recurso, entonces se les pide a los municipios que solicitan la Feria que cubran los gastos.

En Puebla, se comentó que son limitados los recursos para atender las necesidades, la mitad de lo asignado en 2015.

### **Infraestructura**

**Bolsa de Trabajo.** En general las OSNE cuentan con espacios, mobiliario y equipo para realizar el trabajo; aun cuando no siempre se encuentra en las condiciones más adecuadas, por ejemplo:

- Los espacios no son adecuados para la atención al público en general;
- El equipo de cómputo es obsoleto;

- No cuentan con suficientes equipos telefónicos o, en algunos casos, éstos se encuentran deteriorados.

**Ferías de Empleo.** En las ferias no se usa infraestructura de la OSNE. Las sedes de las ferias son recintos que se rentan para la actividad o bien se usan por convenio con otras instancias con las que se colabora en su organización, Igualmente son rentados los stands, el mobiliario y otros enseres necesarios según el lugar y el tamaño del evento.

#### 6.5.4. Productos

Como resultado de las actividades de este proceso se generan los siguientes productos:

##### ***Bolsa de Trabajo***

- Registro de empleadores para el buscador de empleo.

##### ***Ferías de Empleo***

- Registros de solicitantes en el SIFE.
- Datos de empresas y vacantes actualizados en el SIFE.
- Evento suministrado con promoción, difusión, acondicionamiento de sede y equipamiento.

Estos productos son requisito para la realización oportuna del siguiente proceso.

#### 6.5.5. Sistemas de información

##### **A. Bolsa de Trabajo.**

Las vacantes se capturan en el SIISNE. El programa está a cargo de la CGSNE. Durante las visitas a las entidades federativas, tanto en las OSNE como en las UR se recibieron reiterados comentarios sobre los múltiples problemas que enfrentan con el SIISNE.

Los principales problemas reportados en SIISNE para este proceso son:

- Lentitud, intermitencia constante hasta por una hora.

- Hay días que el programa no funciona desde el inicio de sus actividades y hasta por la jornada completa. A fin de mes es casi imposible utilizarlo.
- Se bloquea a los 8 minutos de haber iniciado la captura del registro.
- Se borra la información guardada al grabar.
- En los campos de domicilios no aparecen todas las colonias, ni sus códigos postales.
- Problemático debido a que hay categorías y opciones que deben registrarse forzosamente (2017 fue el más problemático por la actualización).
- El catálogo debería dar opciones diferentes para un mismo oficio, ya que a veces en distintos lugares se les conoce de diferente manera.

## **B. Ferias de Empleo.**

En la realización del evento se utiliza el SIFE. El Manual prevé que si se requiere el registro de Buscadores de Empleo se realice en el módulo local offline y que la OSNE lo habilite en los equipos considerados para el registro, y que luego los datos sean exportados al SIISNE dos días hábiles posteriores a la fecha de realización del evento.

Debido al tamaño de las ferias que se llevan a cabo en Quintana Roo, el número de días que se otorgan en el sistema de registro para empleadores resulta limitado. El personal sugirió abrir el registro de las ferias hasta 30 días antes, en lugar de 20.

### **6.5.6. Coordinación**

**Bolsa de Trabajo.** Las actividades del proceso son coordinadas primordialmente mediante el área de vinculación la cual está en comunicación con los municipios, empresas y universidades.

No se reportaron problemas de coordinación entre los distintos actores involucrados que incidieran en retrasos o incumplimiento de las actividades de este proceso.

**Ferias de Empleo.** El personal de Vinculación Laboral se hace cargo de la coordinación y no es común que se presenten situaciones problemáticas. Los

entrevistados reportan que las empresas en general asisten puntualmente y cumplen sus compromisos.

#### 6.5.7. Pertinencia del proceso

**Bolsa de Trabajo.** El proceso es pertinente en la medida que permite el encuentro entre la oferta y demanda laboral. Si bien se ha posicionado al SNE mediante estos procesos, es deseable que la oferta laboral abarque más allá de plazas operativas y lograr convencer a las empresas de que promuevan plazas de mayor sueldo.

**Ferias de Empleo.** El proceso es pertinente y lo requerido en la práctica para la entrega de bienes y servicios.

#### 6.5.8. Importancia estratégica

**Bolsa de Trabajo.** Debido a que este proceso permite identificar la oferta que requieren los buscadores, es muy importante asegurar la calidad de las vacantes identificadas (la seriedad de los empleadores, su situación fiscal y legal). La calidad con la que se lleven a cabo se vuelve un factor clave para crear y mantener una reputación del servicio de vinculación.

**Ferias de Empleo.** Este proceso tiene importancia estratégica ya que es requerido para que las Ferias de Empleo se lleven a cabo y cuenten con la oferta y demanda de vacantes adecuada.

#### 6.5.9. Opinión de actores

Las opiniones de actores, tanto en la CGSNE como en las OSNE, destacaron las áreas de oportunidad del sistema electrónico (la página falla para el registro de personas y se colapsa en las ferias) que utilizan, ya que es si esta herramienta funciona óptimamente se convierte en un catalizador de eficiencia y efectividad no sólo de este proceso, sino de los subprogramas en su conjunto. Se destacó que entre las ventajas de este proceso es que generalmente la gente se interesa por al menos un empleo.

### 6.5.10. Valoración del grado de consolidación operativa

Se obtuvo como resultado un grado alto de consolidación operativa (5 puntos de 5 posibles), con la mayor consolidación en todos los aspectos:

- Si existen documentos que normen los procesos. (1) Sí, ya que el Subprograma Servicios de Vinculación Laboral tiene un Manual de Procedimientos de Operación del Servicio de Vinculación Laboral Bolsa de Trabajo y un Manual Procedimientos de Ferias de Empleo, que indican los pasos a seguir en el proceso.
- Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores. (1) En general, en campo se constató que el personal a cargo conoce los Manuales y las actividades del proceso.
- Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras. (1) En las OSNE el personal realiza este proceso cotidianamente sin obstáculo.
- Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión (1). El PAE cuenta con una MIR con indicadores, en el que se reportan los siguientes indicadores:
  - Número de ferias
  - Registros
  - Empresas
  - Plazas
- Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. (1) Sí se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras: hay encuestas de satisfacción de solicitantes. Internamente revisan los resultados. Se utilizan como método de verificación para una auditoría.

## **6.6. Descripción y análisis del proceso de distribución de bienes y servicios**

### **Bolsa de Trabajo**

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

### **Ferias de Empleo**

No aplica ya que no se requiere un envío del apoyo de un punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa) ya que los servicios y adquisiciones necesarias se entregan en los sitios donde se realizan las ferias de empleo.

137

## **6.7. Descripción y análisis del proceso de entrega de servicios de vinculación**

Es la función más importante del servicio de vinculación, ya que es el punto en el que se vincula al buscador de empleo con la vacante, aquí es donde se visibilizan los esfuerzos previos de la concertación de empresas de la cual depende poder ofrecer una vacante adecuada para los distintos perfiles de buscadores de empleo. Son fundamentales el rol del Consejero de Empleo en Bolsa de Trabajo y del espacio de encuentro para las Ferias de Empleo.

### **6.7.1. Actividades, componentes y actores**

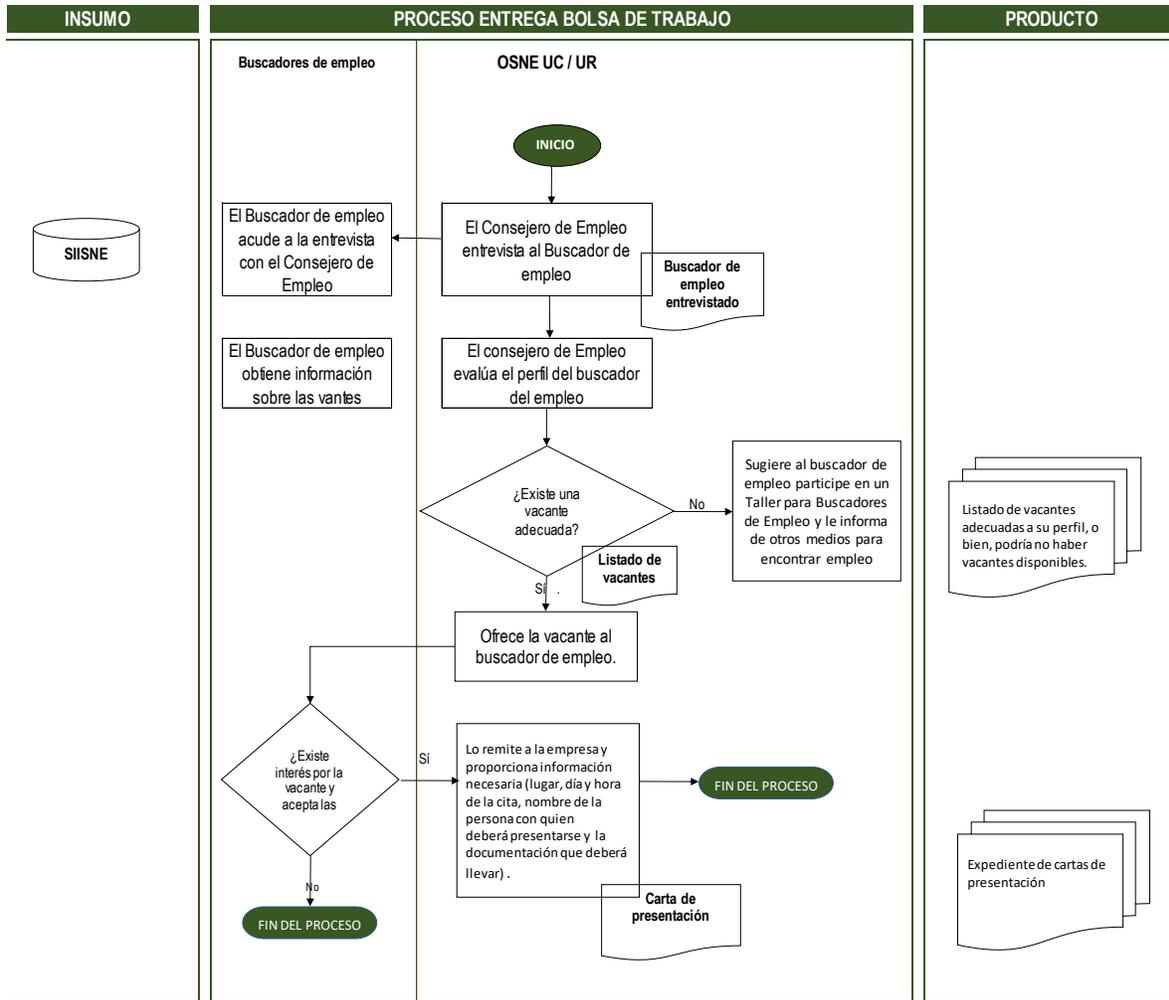
#### **A. Bolsa de Trabajo**

El objetivo de este proceso es orientar a la persona y vincularla con el empleo que más se ajuste a sus conocimientos, habilidades, experiencia y expectativas, de forma tal que existan altas posibilidades de que sea contratada donde se le canalice.

Las actividades generales que componen el proceso de entrega de apoyos para bolsa de trabajo se agrupan en tres subprocesos:

<b>7.1</b>	<b>Entrevista.</b> Es la acción más importante del proceso de selección o preselección de candidatos y de todo el proceso de vinculación entre la oferta y la demanda de empleo.
<b>7.2</b>	<b>Evaluación.</b> En esta fase de la entrevista, el Consejero debe evaluar qué conviene más al buscador de empleo
<b>7.3</b>	<b>Canalización.</b> Es la acción que posibilita la vinculación entre el buscador de empleo y la empresa (la que ocurre a través de un oficio escrito), o en su defecto, con otros subprogramas del SNE.

### Ilustración 10. Diagrama del Proceso de Entrega de Servicios de vinculación intermediada - Bolsa de trabajo



FUENTE: Elaboración propia con información de Reglas de Operación, Procedimientos de Operación Bolsa de Trabajo y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

#### **Entrevista**

Es una plática entre el Consejero de Empleo y el buscador de empleo, en la que el Consejero obtiene información del buscador sobre su perfil profesional y laboral; y el buscador obtiene información sobre las vacantes. Mediante la entrevista se busca que ambas partes tengan mayores elementos para una mejor toma de decisiones.

En la práctica se observó que la duración de las entrevistas es variable, pudiendo prolongarse hasta 40 o 45 minutos, en ocasiones por las dificultades que presenta el SIISNE.

### **Evaluación**

Aun cuando durante toda la entrevista el Consejero de Empleo ha estado valorando las características del Buscador de empleo, es en esta parte de la entrevista en que toma la decisión respecto a la vacante a la que lo enviará.

Si no existe una vacante adecuada para el buscador de empleo entonces las alternativas son:

- Enviar sus datos y requerimiento de empleo al Sistema de Empleo para ampliar sus oportunidades de contratación con las vacantes que en él se intercambian.
- Sugerir su participación en un Taller para Buscadores de Empleo con el fin de que adquiriera mayores habilidades para lograr un empleo.
- Informarle que existen otros medios que puede consultar para encontrar la vacante que le interese como son el Portal del Empleo, SNETEL, Ofertas de Empleo, Kioscos y CIL.

En la práctica, cuando no encuentran una vacante adecuada para el perfil del Buscador o bien si la persona enfrenta barreras a la entrada del mercado laboral (por ejemplo, por ser liberados del sistema penal) y, de acuerdo con la estructura de organización de la OSNE, les ofrecen otros servicios que se han desarrollado. Por ejemplo, en Jalisco y en San Luis Potosí, les ofrecen un taller para elaboración de Currículum. Otra plática que les ofrecen es sobre el Subprograma de Fomento al Autoempleo.

### **Canalización**

Si el Consejero considera que sí existe una vacante adecuada con el perfil del buscador de empleo, sus características y expectativas, lo que se conoce como

“Selección y vinculación por oferta”, entonces ofrece la vacante al buscador de empleo y, si éste acepta las condiciones, le realiza una concertación de cita y lo dirige a la empresa correspondiente especificando el lugar, día y hora de la cita, así como el nombre de la persona con quien deberá presentarse, también informa al candidato pre-seleccionado sobre la documentación que deberá llevar a la cita con el empleador. Para ello imprime la Carta de Presentación.

En la práctica, en varias OSNE indicaron que no siempre se imprime la Carta de Presentación, ya que con un correo o llamada del área de vinculación es suficiente para acordar una cita de entrevista y tener conocimiento de que fue canalizado mediante el SNE.

En Sinaloa en adición a los servicios de vinculación proporcionados en las oficinas hay un reclutamiento itinerante con unidad móvil o módulos –esto no está en la normatividad–, el cual ha resultado ser efectivo porque rompe las barreras de acceso debidas a las distancias que representa moverse hacia las oficinas de las OSNE.

En Quintana Roo sí proporcionan al Buscador de empleo la Carta de Presentación, pero no es la que genera el Sistema, sino una que el personal de la OSNE elabora ya que los datos que aparecen en el sistema son de una persona que dejó de laborar hace meses sin que se hay actualizado el perfil de usuario. También entregan una papeleta con recomendaciones y consejos para aumentar las probabilidades de ser empleado.

En las OSNE se integra una carpeta impresa donde tienen a la mano, los perfiles de los buscadores de empleo para que sean consultados por las empresas que lleguen a visitar la OSNE, y en caso de que alguno sea de su interés, le permiten tomar datos de contacto –esto tampoco está en la normatividad, pero es una práctica común- y cuidan proporcionar los datos sólo a empresas registradas.

En adición a estos servicios –y también fuera de la normatividad–, en algunas oficinas se detectó que la OSNE proporciona espacios a empresas (previo acuerdo)

para que vinculen directamente sus vacantes con quienes llegan a las instalaciones de las OSNE a buscar empleo, al término de la jornada, la empresa proporciona a la OSNE los datos de las personas vinculadas y en su caso, colocadas.

## B. Ferias de Empleo

En este caso el proceso se refiere a las acciones que siguen las OSNE para entregar el apoyo mediante la realización de Ferias de Empleo y prestar en ellas sus servicios de vinculación.

Las actividades generales que componen el proceso de entrega de apoyos para ferias de empleo se agrupan en tres subprocesos sustantivos:

7.4	<b>Operativo en sitio.</b> Son las actividades que se realizan durante el desarrollo del evento.
-----	--

El diagrama del proceso de entrega de apoyos se presenta en la siguiente figura.



### **Operativo en sitio**

Las actividades que se realizan son:

1. OSNE habilita módulo para registro de buscadores de empleo.
2. OSNE verifica asistencia de Empleadores conforme a registro en el SIFE.
3. OSNE revisa comprobante de participación e identificación oficial vigente de solicitantes conforme a registro en el SIFE.
4. OSNE orienta y facilita el registro en el SIFE de solicitantes no registrados.
5. OSNE asesora a solicitantes que visitan la Feria y hace difusión de los servicios de vinculación y subprogramas de apoyo. En su caso, da orientación a interesados en subprogramas de apoyo.
6. OSNE recibe de empleadores listados de los buscadores a los que atendieron y les pide reportar en el SIFE.
7. Contraloría Social de OSNE aplica encuestas de satisfacción

En Morelos para llevar el control de asistencia se elabora manualmente una etiqueta con el número de registro del buscador de empleo para que las empresas anoten el número de solicitante al que atendieron y puedan consolidar la información de solicitantes canalizados.

En la práctica no siempre acude el personal de la Contraloría Social a aplicar la encuesta de satisfacción sino es área de vinculación quién lo hace. El 90.48% de los encuestados en línea aseguró que sí se aplica la encuesta en la feria.

Más allá de lo que establece la normatividad, 92.68% de los encuestados en línea afirmó que durante el día del evento, un empleador sí puede participar en la feria considerando varios elementos, si tiene buen historial de participación en los eventos de Ferias de empleo, si es que hay espacio en pasillos, si se verifica que sea una empresa formal y lleva su documentación completa. De ser el caso se le invita a llenar la cédula de empleador, además se verifica el tipo de oferta y salario que ofrece; aunque ya no se le da un espacio acondicionado como a todos los demás y como ya no se puede registrar la empresa y las vacantes al evento

mediante el sistema los resultados de esa empresa se reflejan en la bolsa de trabajo y no en ferias de empleo. Generalmente, son de una a tres empresas las que llegan sin registro previo.

### 6.7.2. Límites del proceso y articulación con otros

**Bolsa de Trabajo.** El proceso inicia cuando el Buscador de Empleo comienza la entrevista con el Consejero de Empleo, y termina cuando le indican que hay una vacante acorde a su perfil o lo canalizan a otros servicios de la OSNE

**Ferias de Empleo.** El proceso de entrega de apoyos es precedido por las actividades de la producción de bienes para realizar la promoción y difusión, alquiler y acondicionamiento y equipamiento de la sede. El proceso es seguido por las actividades de seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos.

### 6.7.3. Insumos y recursos

#### Tiempo

**Bolsa de Trabajo.** No existe fecha límite para realizar el registro de Buscadores de empleo, por lo que se puede llevar a cabo en cualquier momento durante el año.

La entrevista con los Consejeros de Empleo puede prolongarse hasta 40 o 45 minutos, en ocasiones por las dificultades que presenta el SIISNE, ya sea por el inadecuado funcionamiento de la plataforma, o bien porque los criterios de búsqueda no les permiten colocar diversas áreas y tienen que repetir el proceso cuantas veces sea necesario.

**Ferias de Empleo.** A lo largo del año hay diferentes eventos agendados de Ferias de Empleo, la organización de las ferias puede estar relacionada con las estacionalidades de la actividad económica predominante de cada lugar, por ejemplo, en Quintana Roo donde el turismo es una actividad económica muy importante, se realizan principalmente en el último trimestre del año. Por otro lado, si bien durante el evento hay actividades que demandan entre 9 y 14 horas en ese día, el servicio de vinculación se realiza en un lapso menor, entre 4 y 6 horas, ya

que el resto del tiempo se dedica a echar a andar los *stands* de los Empleadores e instalar los módulos necesarios de los servicios propios de la OSNE

Los empleadores deben registrarse a más tardar 24 horas antes de la Feria. En la práctica se observó que dos días antes del evento cierran el registro, ya que un día antes de la realización de la Feria los citan a reunión en el lugar donde se llevará a cabo.

En Morelos, el horario en que se realiza la Feria es generalmente de 9 a 14 horas, al igual que el observado en Cholula, Puebla; mientras que en Quintana Roo, el evento atendido tuvo un horario de las 8 a las 13 horas.

146

### **Personal**

**Bolsa de Trabajo.** En el Manual de Procedimientos de Bolsa de Trabajo no se establece el perfil que debe tener el personal que desarrolla las funciones de Consejero de Empleo, y no se define una estructura mínima requerida para realizar este proceso; tampoco se menciona al cargo que debe tener el personal de la OSNE que lo realiza.

En la práctica, el perfil profesional de los consejeros laborales es diverso. Algunos tienen formación profesional en administración, recursos humanos o psicología, como áreas más afines; pero también hay personas con carreras truncas o con formación en otras disciplinas no relacionadas. Respecto a la capacitación que reciben, esta es en función de la oferta que reciben y no específicamente acorde a las necesidades de fortalecimiento de sus capacidades.

Durante el trabajo de campo se identificó que el personal de las OSNE tiene al menos dos tipos de plazas, unas son por parte del estado (que suelen ser plazas de base) y otras son federales que son de confianza. Este dato es relevante ya que se puede traducir en la motivación del personal para trabajar, es decir, en la medida que se tiene un empleo formal con prestaciones de ley el incentivo a trabajar mejor es mayor.

En Sinaloa se identificó que tres de los Consejeros son personas con capacidades diferentes y más de la mitad son mujeres; además dos personas del equipo cumplen su función de vinculación en la unidad móvil conocida como “el camioncito del empleo” además de la oficina. Se acostumbra que a los buscadores de empleo también les recomiendan asistir a las ferias próximas a realizarse.

En Quintana Roo las personas que son Consejeras cuentan con estudios de psicología y consideran que es importante, que se les capacite en reclutamiento y con mayor frecuencia, así como en habilidades como el lenguaje de señas y otro tipo de sensibilidades para atender a las personas con capacidades diferentes.

**Ferias de Empleo.** En las OSNE hay personal del programa de Vinculación Laboral a cargo de la organización y la coordinación de las ferias. El día en que los eventos se realizan también participan consejeros de Bolsa de Trabajo para apoyar el registro de solicitantes, y personal de Contraloría Social para apoyar la atención al público y aplicar encuestas de satisfacción. Cuando la feria corresponde a una UR, es común que el día del evento cierren sus oficinas y todo el equipo colabore en el evento.

En Morelos el personal ha recibido capacitación de atención al cliente.

En Puebla se ha observado una rotación importante y pérdida de gente capacitada por mejora salarial o prestaciones.

En Quintana Roo, se observó que personal de la OSNE estuvo acompañando una persona con discapacidad visual, quien consiguió dos entrevistas durante el evento.

### **Recursos financieros**

**Bolsa de Trabajo.** Las actividades se realizan con los presupuestos operativos asignados a las OSNE tanto con recursos federales como con estatales. Se señalaron necesidades de recursos adicionales para este proceso ya que se suelen enfrentar limitaciones para contar con una plantilla suficiente de consejeros en las entidades con menor apoyo estatal.

**Ferías de Empleo.** Los eventos tienen un presupuesto asignado que fue previamente aprobado y se ejerce en las acciones aprobadas. El proceso no tiene asignados otros recursos adicionales. Esto puede ser una fuerte restricción en aquellos casos en que hay un gran conjunto de empresas interesadas en participar en las ferias, como es el caso de Quintana Roo en las que habiendo entre 90 a 110 empresas interesadas, sólo hay cabida para máximo 60.

En Morelos, se piden recursos para cumplir las metas establecidas y si no hay recurso, entonces se les pide a los municipios que solicitan la Feria que cubran los gastos.

En Puebla, se comentó que son limitados los recursos para atender las necesidades, citaron que en el año 2018 se contó con la mitad del presupuesto asignado en 2015.

### **Infraestructura**

**Bolsa de Trabajo.** En general las OSNE cuentan con espacios, mobiliario y equipo para realizar el trabajo; aun cuando no siempre se encuentra en las condiciones más adecuadas, por ejemplo:

- Los módulos de atención a los solicitantes se encuentran en espacios abiertos que impiden la privacidad para tratar cada caso en particular;
- No todas las OSNE se encuentran en un lugar ubicado en planta baja, lo que dificulta el acceso para personas con discapacidad;
- En algunos estados es necesario contar con aire acondicionado permanentemente, y se han dado casos en los que no cuentan con este servicio;
- El equipo de cómputo es obsoleto;
- No cuentan con suficientes equipos telefónicos o, en algunos casos, éstos se encuentran deteriorados. En Sinaloa se detectó que es común que los consejeros usen sus celulares para no tener que moverse de su lugar para hacer llamadas;

- Para las OSNE que proporcionan servicios itinerantes fuera de oficinas se requiere un vehículo especial para proveer los servicios de reclutamiento del SNE. Algunos otros, brindan servicios a través de módulos desarmables.

**Ferias de Empleo.** En las ferias no se usa infraestructura de la OSNE. Las sedes de las ferias son recintos que se rentan para la actividad o bien se usan por convenio con otras instancias con las que se colabora en su organización, Igualmente son rentados los stands, el mobiliario y otros enseres necesarios según el lugar y el tamaño del evento.

Dado el alto interés de las empresas en participar en las ferias, se asignan dos empleadores por stand que a veces se ven limitados para atender a los solicitantes interesados. En los casos en los que el empleador no se registró con antelación al evento, se les permite instalarse en los pasillos del recinto siempre y cuando haya lugar y la empresa llevé su propio *stand*.

#### 6.7.4. Productos

Como resultado de las actividades de este proceso se generan los siguientes productos:

##### ***Bolsa de Trabajo***

- Registro de canalización a empleadores y otras opciones para el buscador de empleo.
- Registro de personas atendidas por Empleadores en las instalaciones de la OSNE.
- Registro de Buscadores de Empleo cuyos datos fueron tomados por el Empleador tras consultar la carpeta en físico.

##### ***Ferias de Empleo***

- Registros de solicitantes en el SIFE.
- Listados de solicitantes canalizados entregados por los empleadores.
- Datos de empresas y vacantes actualizados en el SIFE.

- Encuestas de satisfacción aplicadas.

Estos productos son requisito para la realización oportuna del siguiente proceso.

### 6.7.5. Sistemas de información

**Bolsa de Trabajo.** Los Consejeros de empleo pueden, a través del SIISNE, identificar la oferta y la demanda laboral, ya que el sistema compara de manera automática los perfiles de las ofertas de empleo con los perfiles de los buscadores de empleo registrados y ofrece un porcentaje de compatibilidad (match), es decir, permite relacionar directamente los perfiles de los candidatos con las ofertas de empleo. Sin embargo, en las entrevistas recurrentemente mencionaron que los catálogos del SIISNE no les permite búsquedas ágiles.

El Formato SNE-01 se captura en el SIISNE. El programa está a cargo de la CGSNE.

Durante las visitas a las entidades federativas, tanto en las OSNE como en las UR se recibieron reiterados comentarios sobre los múltiples problemas que enfrentan con el SIISNE.

Los principales problemas reportados en SIISNE para este proceso son:

- Lentitud, intermitencia constante hasta por una hora.
- Hay días que el programa no funciona desde el inicio de sus actividades y hasta por la jornada completa. A fin de mes es casi imposible utilizarlo.
- Se bloquea a los 8 minutos de haber iniciado la captura del registro.
- Se borra la información guardada al grabar.
- En los campos de domicilios no aparecen todas las colonias, ni sus códigos postales.
- El SIISNE presenta problemas de conexión con la plataforma de CONAPO para realizar la búsqueda de la CURP del solicitante.
- Problemático debido a que hay categorías y opciones que deben registrarse forzosamente (2017 fue el más problemático por la actualización).

- El catálogo debería dar opciones diferentes para un mismo oficio, ya que a veces en distintos lugares se les conoce de diferente manera.

En Sinaloa para resolver las frecuentes interrupciones del acceso al SIISNE usan la plataforma estatal “Colócate”, que ya conocen, es más estable y fácil de usar. Luego recapturan datos para que la vinculación se refleje en las metas fijadas. En la unidad móvil, usan registro de solicitantes en papel y luego se captura en sistema. Los consejeros llevan una copia local de la oferta para poder dar información de envío.

En Quintana Roo manejan tres bases de Excel que comparten en Google Drive: a quién van a atender –buscador de empleo–; la de vacantes por género; y la de empleadores.

**Ferias de Empleo.** En la realización del evento se utiliza el SIFE. El Manual prevé que si se requiere que el registro de Buscadores de empleo se realice en el módulo local offline y que la OSNE lo habilite en los equipos considerados para el registro, y que luego los datos sean exportados al SIISNE dos días hábiles posteriores a la fecha de realización del evento. En la práctica, cuando se abre el evento en el SISFE, los Buscadores de empleo pueden pre registrarse para la Feria de empleo, y el día de la Feria es más ágil su acceso; sin embargo, no todos los asistentes lo realizan. En esos casos, personal de la OSNE les apoya en la captura: si el sitio cuenta con Internet lo hacen directamente en línea, de otra manera, toman los datos en el módulo offline y cuando se conectan los transmiten.

#### 6.7.6. Coordinación

**Bolsa de Trabajo.** Las actividades del proceso son coordinadas primordialmente mediante el área de vinculación la cual está en comunicación con los municipios, empresas y universidades.

No se reportaron problemas de coordinación entre los distintos actores involucrados que incidieran en retrasos o incumplimiento de las actividades de este proceso.

**Ferias de Empleo.** El personal de Vinculación Laboral se hace cargo de la coordinación y no es común que se presenten situaciones problemáticas. Los

entrevistados reportan que las empresas en general asisten puntualmente y cumplen sus compromisos. En ocasiones, cuando la entidad federativa y el municipio donde se realiza la feria, son de distintas afiliaciones políticas, han tenido algunos problemas para la organización de los actos protocolarios.

#### 6.7.7. Pertinencia del proceso

**Bolsa de Trabajo.** El proceso es pertinente en la medida que permite el encuentro entre la oferta y demanda laboral. Si bien se ha posicionado al SNE mediante estos procesos, es deseable que la oferta laboral abarque más allá de plazas operativas y lograr convencer a las empresas de que promuevan plazas de mayor sueldo.

**Ferias de Empleo.** El proceso es pertinente y lo requerido en la práctica para pasar del proceso previo de solicitud de apoyos, al proceso siguiente de seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos.

#### 6.7.8. Importancia estratégica

**Bolsa de Trabajo.** Debido a que este proceso logra entrelazar la oferta y la demanda, es muy importante asegurar que los procesos previos y posteriores a éste tengan el mayor alcance posible. Igual de importante es procurar que la gestión esté orientada hacia resultados que sean sostenibles en el tiempo para los actores involucrados. Por lo ello la calidad con la que se lleven a cabo se vuelve un factor clave para crear y mantener una reputación del servicio de vinculación.

**Ferias de Empleo.** Este proceso tiene la mayor importancia estratégica pues con él se cumple el aspecto central del servicio de Ferias de Empleo, es decir que los buscadores de empleo reciban atención de los representantes de empresas participantes, y en función de su perfil laboral, que logren colocarse en un puesto de trabajo.

#### 6.7.9. Opinión de actores

Durante el trabajo de campo las opiniones de actores, tanto en la CGSNE como en las OSNE, destacaron lo siguiente:

- Áreas de oportunidad del sistema electrónico, pues todos manejan paralelamente archivos o bases de datos para realizar la vinculación, entre ellas: que el sistema permita hacer el vínculo entre oferta y demanda con respecto al género, horario solicitado de la vacante, que haya capacitación sobre el uso del catálogo respecto a cómo traducir/interpretar los nombres con las funciones del puesto, por ejemplo, chofer repartidor es diferente de chofer ventas, el registro no es tan directo. Que el catálogo 5 del INEGI esté insertado en el SIISNE.
- Anteriormente el sistema les permitía conocer quién atendió y en qué horario fue, así como el salario mínimo y máximo, los empleadores disponibles. Ahora tienen que abrir casi 5 ventanas al mismo tiempo para poder hacer la misma función, su sistema alternativo es más provechoso.
- Hay un error en plantilla de SIISNE: en la sección de conocimiento y habilidades, ya que se queda la información de primera vez, y no se puede borrar o modificar. Por ejemplo, si una persona en el pasado había sido registrada como camarista y ahora cuenta con estudios de auxiliar contable, el sistema no les permite hacer esa actualización y es en contra del Buscador de empleo.
- Se destacó que entre las ventajas de este proceso es que generalmente la gente se interesa por al menos un empleo.
- Asimismo, destaca la falta de coherencia entre las características que se busca tengan las vacantes que se oferten mediante Ferias de Empleo y Bolsa de trabajo, y las condiciones laborales en las que se encuentran quienes operan estos programas dentro de las OSNE: sueldos de baja competitividad, empleos sin prestaciones, falta de continuidad, no cuentan con seguridad social, entre otras.

Respecto a la opinión de personas buscadoras de empleo entrevistadas al término de la feria, comentaron lo siguiente:

- Los jóvenes necesitamos ofertas de empleo que no requieran “años de experiencia” ojalá las empresas ofrecieran capacitación para entrar a trabajar con ellas, aunque pagaran un poco menos.

- Veían muy bien que en la feria estuvieran stands de la Secretaría de Salud (para extender determinado número de certificados médicos gratuitos), de Seguridad Pública (extender comprobante de no antecedentes penales) e incluso uno que funciona como guardería para que las madres se enfoquen en la búsqueda de empleo mientras alguien les cuida a los hijos.
- Otros mostraron dudas sobre conceptos –básicos– que debían llenar en las solicitudes de empleo (por ejemplo, colonia, localidad) que les proporcionaban las empresas además de que consideraban largos de llenar y ellos querían aprovechar el tiempo para ir a otros stands y aumentar su probabilidad de conseguir empleo.
- En Playa del Carmen, Quintana Roo se comentó que se debería ofrecer puestos que no estén relacionados con el sector hotelero ya que no toda la gente está interesada en trabajar en ese sector.

Por otro lado, como resultado de la encuesta aplicada en línea se recabaron las siguientes sugerencias para mejorar la operación de las ferias las cuales se presentan de acuerdo a la mayor frecuencia observada:

- Mejorar la plataforma electrónica y poder capturar información en el sistema hasta el término de la feria de empleo.
- Mejorar la planeación, especialmente tener más tiempo para organizarla y difusión de la feria para aumentar el aforo de personas
- Ampliar y mejorar los recursos, en especial los vehículos.
- Realizar más convenios para organizar la feria.
- Desarrollar estrategias que brinden algún plus al empleador y al solicitante
- Mejorar las oportunidades laborales por parte de las empresas participantes

También se identificaron actividades que no están escritas en la normatividad y sí se llevan a cabo, como las siguientes:

- A todos los buscadores de empleo que llegan a las OSNE se les invita a la Feria de empleo y se le vincula directamente por medio del SIISNE imprimiendo su comprobante para agilizar la entrada el día del evento.
- Se le apoya a las empresas registrándolas en el Portal de Ferias ya que en ocasiones no concluyen el proceso de registrar sus vacantes, así como también se les dificulta el elegir el puesto y la ocupación según el perfil que requieren.

### 6.7.10. Valoración del grado de consolidación operativa

Se obtuvo como resultado un grado alto de consolidación operativa (4.5 puntos de 5 posibles), con la mayor consolidación en todos los aspectos:

- Si existen documentos que normen los procesos. (1) Sí, ya que el Subprograma Servicios de Vinculación Laboral tiene un Manual de Procedimientos de Operación del Servicio de Vinculación Laboral Bolsa de Trabajo y un Manual Procedimientos de Ferias de Empleo, que indican los pasos a seguir en el proceso.
- Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores. (1) En general, en campo se constató que el personal a cargo conoce los Manuales y las actividades del proceso.
- Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras. (1) En las OSNE el personal realiza este proceso cotidianamente sin obstáculo.
- Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión (1). El PAE cuenta con una MIR con indicadores, en el que se reportan los siguientes indicadores:
  - Número de ferias
  - Registros
  - Plazas
  - Empresas
  - Colocados.

- Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. (1) Sí se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras, al término de cada feria se recopilan de los solicitantes los registros y de las empresas los folders de atención y sus encuestas. También hay encuestas de satisfacción de solicitantes. Internamente revisan los resultados, principalmente los empleadores para atenderlas. Se utilizan como método de verificación para una auditoría.

## 6.8. Descripción y análisis del proceso de seguimiento a colocaciones y monitoreo de apoyos

Este proceso incluye las acciones necesarias para dar seguimiento a los solicitantes de empleo que fueron canalizados por los servicios de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo en su resolución de contratación y continuidad en el empleo. También se incluyen acciones para el monitoreo de apoyos otorgados para la realización de ferias de empleo.

### 6.8.1. Actividades, componentes y actores

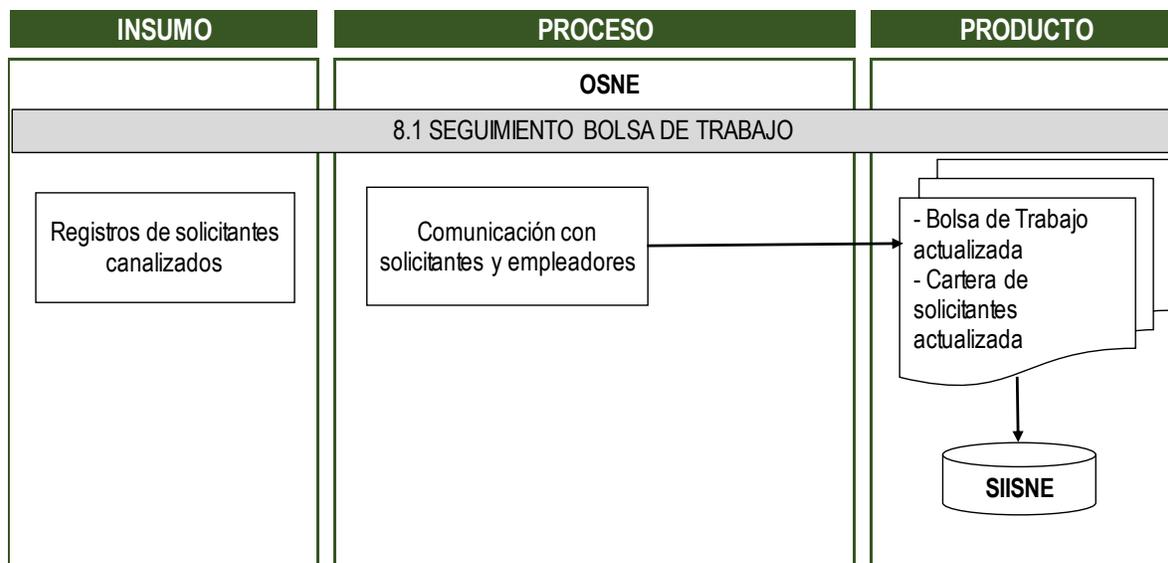
#### A. Bolsa de Trabajo

Las actividades generales que componen el proceso de seguimiento y monitoreo para bolsa de trabajo se agrupan en un subproceso sustantivo:

<b>8.1</b>	<b>Seguimiento de solicitantes colocados.</b> Seguimiento a la contratación y continuidad en el empleo de solicitantes canalizados
------------	--

Las actividades generales que componen el proceso de seguimiento se sintetizan en la siguiente ilustración:

### Ilustración 12. Diagrama del Proceso de Seguimiento a colocaciones - Bolsa de trabajo



Fuente: Elaboración propia con información de los Procedimientos de Operación Bolsa de Trabajo y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

El proceso de seguimiento y monitoreo involucra fundamentalmente la participación de personal de Vinculación de las OSNE en las entidades federativas, buscadores de empleo y empresas/empleadores.

Las actividades que se realizan en el marco del proceso de seguimiento y monitoreo para bolsa de trabajo se desarrollan a continuación:

#### *Seguimiento de solicitantes colocados*

En esta fase, el Consejero de Empleo debe recabar información acerca de la contratación o no del candidato canalizado por el SNE y, por ende, si la oferta de empleo continua vigente o ha sido cubierta. Para ello se puede contactar al solicitante canalizado o al empleador, por lo que debe obtener del SIISNE un reporte de envíos para realizar llamadas de seguimiento. En caso de una contratación se solicita la fecha de contratación y en caso de rechazo se solicita se indique la causa. Estos datos se utilizan para actualizar el sistema y validar la cancelación o vigencia de la vacante.

La información de rechazo retroalimenta las tareas de vinculación al proporcionar información al Consejero de empleo para informar al solicitante sobre los Talleres para buscadores de empleo y opciones de capacitación.

En la práctica todas las actividades se realizan de la misma forma en las OSNE visitadas.

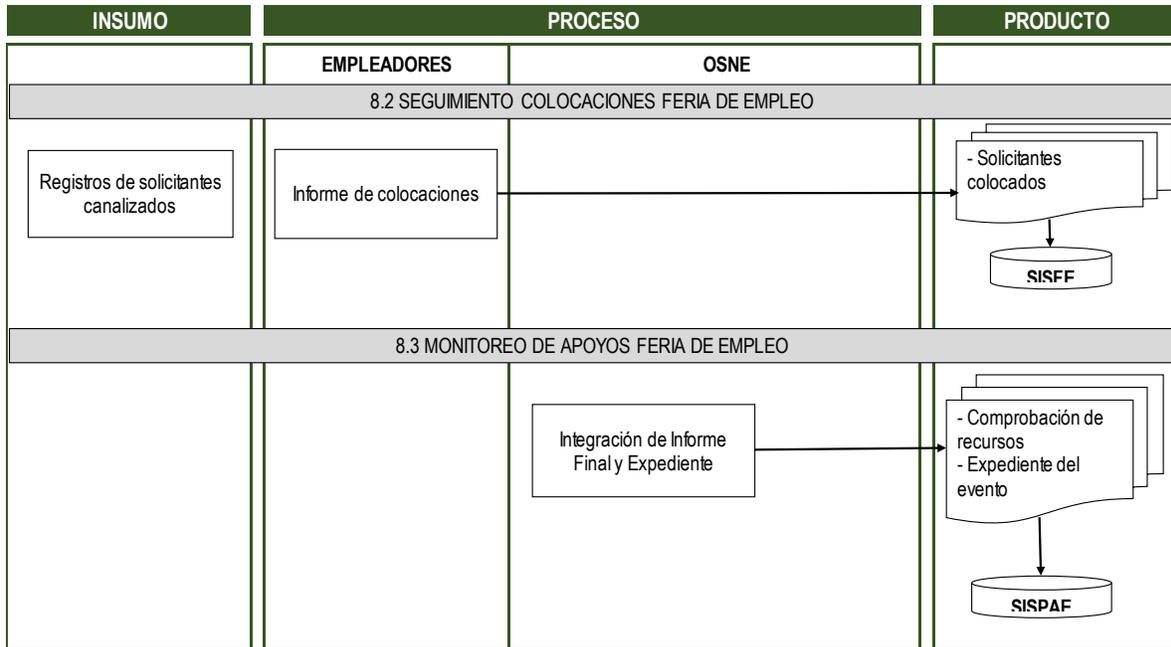
## B. Ferias de Empleo

Las actividades generales que componen el proceso de seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos para feria de empleo se agrupan en dos subprocesos sustantivos:

8.2	<b>Seguimiento de solicitantes colocados.</b> Seguimiento a la contratación y continuidad en el empleo de solicitantes canalizados
8.3	<b>Monitoreo de apoyos.</b> Comprobación de que los apoyos aprobados fueron aplicados de acuerdo al objetivo planteado

Las actividades generales que componen el proceso de seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos se sintetizan en la siguiente ilustración:

**Ilustración 13. Diagrama del Proceso de Seguimiento de colocaciones y Monitoreo de apoyos - Ferias de empleo**



Fuente: Elaboración propia con información del Manual de Procedimientos de Feria de Empleo y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

El proceso de seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos involucra fundamentalmente la participación de la Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo (CGSNE) a través de la Dirección de Vinculación e Información Ocupacional (DVIO) y personal de Vinculación de las Oficinas del Servicio Nacional de Empleo (OSNE) en las entidades federativas.

Las actividades que se realizan en el marco del proceso de seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos para Ferias de empleo se desarrollan a continuación:

**Seguimiento de solicitantes colocados**

Si no se contaba con módulo en línea del SIISNE se carga la información de los buscadores de empleo atendidos en un plazo de dos días hábiles posteriores a la fecha de realización del evento. Para dar seguimiento a la colocación se reitera por

llamada o correo electrónico a los empleadores que registren su información en el SIFE en el plazo de 30 días naturales posteriores a la fecha de realización del evento. En caso de que un empleador incumpla con el informe, no podrá participar en eventos subsecuentes.

### **Monitoreo de apoyos**

Al concluir el evento la OSNE elabora el “Informe del Evento” con los datos registrados y de seguimiento a la colocación. Los informes deben contener entre otros, los siguientes elementos:

- Ejemplares del material de promoción y difusión impreso.
- Relación de participantes (empleadores, organismos, instituciones, buscadores)
- Fotografías de otros tipos de material.
- Copia de las evidencias del proceso de licitación y selección de proveedores.
- Copia de las facturas de cada concepto de gasto registrado en la ficha técnica.
- Fotografías del evento que describan el desarrollo del evento.
- Listado de solicitantes de empleo canalizados en el evento por Empleador
- Encuesta de satisfacción

En la práctica estas actividades se realizan de la misma forma en las OSNE visitadas no reportando variaciones en ninguna de ellas.

### **6.8.2. Límites del proceso y articulación con otros**

**Bolsa de Trabajo.** El proceso parte de los envíos de solicitantes de empleo canalizados a ofertas de trabajo y termina con el registro del estado de contratación y actualización del registro de vacantes.

**Ferias de Empleo.** El proceso de seguimiento de beneficiarios parte de los listados de solicitantes de empleo canalizados a ofertas de trabajo proporcionadas por los empleadores, con lo que se da seguimiento a su informe de colocación. En cuanto

al monitoreo de apoyos, parte de la realización de la feria y concluye con la integración del expediente y su resguardo.

### 6.8.3. Insumos y recursos

#### **Tiempo**

**Bolsa de Trabajo.** La realización de llamadas o envío de correos de seguimiento no tienen un plazo establecido y en la práctica se dejan periodos variables de acuerdo a la OSNE de que se trate y la carga de trabajo de los Consejeros. El plazo se estima como el suficiente para que un solicitante pase por el proceso interno de cada empleador hasta su resolución.

**Ferías de Empleo.** Para dar seguimiento a la colocación los empleadores deben registrar su información en el SIFE en el plazo de 30 días naturales posteriores a la fecha de realización del evento.

#### **Personal**

**Bolsa de Trabajo.** Las tareas de seguimiento son realizadas por los propios Consejeros de empleo, programando algunas horas para la realización de llamadas o envío de correos, especialmente cuando se dirigen a los solicitantes canalizados. El personal de concertación empresarial suele estar a cargo del seguimiento con los empleadores.

**Ferías de Empleo.** El personal de ferias realiza las tareas de seguimiento con los empleadores que asistieron, asegurándose que cumplan con la carga de información de colocados en el SIFE. Igualmente integran el informe y el Expediente del evento.

#### **Recursos financieros**

Las actividades de este proceso se realizan con los recursos operativos de las OSNE.

## **Infraestructura**

Se hace uso de la infraestructura disponible, cuyas condiciones físicas pueden tener deficiencias en la asignación y distribución de espacios para realizar las actividades.

### **6.8.4. Productos**

Como resultado de las actividades de este proceso se generan los siguientes productos:

#### ***Bolsa de Trabajo***

- Registro de solicitantes colocados
- Registro de razones de rechazo de solicitantes no colocados
- Actualización de vacantes vigentes

#### ***Ferias de Empleo***

- Registro de solicitantes colocados.
- Expediente del evento.

### **6.8.5. Sistemas de información**

**Bolsa de Trabajo.** Se hace uso del SIISNE en el que se registran los solicitantes colocados, las razones de rechazo de los no colocados y se actualizan en su vigencia los anuncios de vacantes.

**Ferias de Empleo.** Se hace uso del SIFE por parte de los empleadores en los que presentan sus informes de colocación y solicitantes no colocados. A partir de esta información también se actualiza la información del SIISNE. Para el caso de monitoreo de apoyos se hace uso del SISPAE para registrar los pagos a proveedores.

### **6.8.6. Coordinación**

**Bolsa de Trabajo.** Las actividades del proceso son coordinadas por el área de vinculación la cual está en comunicación con los solicitantes de empleo y las empresas que recibieron solicitantes canalizados.

**Ferías de Empleo.** El personal de vinculación se hace cargo del seguimiento estando en comunicación con las empresas que reportaron solicitantes canalizados. Para el monitoreo de apoyo, el personal de vinculación de las OSNE está coordinado por la CGSNE a través de la DVIO.

#### **6.8.7. Pertinencia del proceso**

El proceso es pertinente en la medida que permite conocer los resultados de los servicios de vinculación, ya sea con la mediación de un Consejero de empleo o con la facilitación en una Feria de empleo. Sin embargo, la evidencia sobre la que registran que un Buscador de empleo ha sido contratado, cuando proviene de la empresa, es sólo el reporte telefónico que realizan, ya que no media un documento oficial, por ejemplo, el aviso de alta al IMSS o contrato firmado. En caso de contactar al buscador de empleo, se obtiene únicamente su opinión, sin alguna evidencia adicional. Es de destacar que o existen mecanismos para la validación y corroboración de la información recabada en este proceso.

Con la información generada en este proceso se podrán realizar los procesos de evaluación y monitoreo, siendo el principal insumo para ello.

#### **6.8.8. Importancia estratégica**

El resultado de este proceso permite la valoración del éxito de los servicios de bolsa de trabajo y ferias de empleo, así como determinar si los apoyos para la realización de ferias fueron aplicados correctamente.

Si el proceso de entrega de apoyos es la acción sustantiva de los servicios, este proceso permite adquirir los datos para saber si se logran los resultados y en su caso, proponer acciones correctivas para alcanzar las metas programadas.

También tiene una importancia relevante el obtener información de causas de rechazo, ya que permitirá que solicitantes subsecuentes puedan conocer sus áreas de oportunidad, que pueden ser cubiertas con otros apoyos ofrecidos por el SNE o por iniciativa de los propios solicitantes.

### 6.8.9. Opinión de actores

En la opinión de actores, tanto en la CGSNE como en las OSNE, destaca el potencial subregistro de colocaciones por falta de información oportuna de solicitantes y empleadores, y la ausencia de un proceso que garantice la veracidad de la información reportada en el sistema.

En las OSNE destacan las dificultades para contactar a los solicitantes canalizados y su baja tasa de respuesta. En algunos casos manifiestan que de ser colocados, no pueden recibir llamadas en horario laboral por lo que se realizan en otras horas, prolongando las jornadas de trabajo de los Consejeros de empleo. En otros casos refieren que no les contestan las llamadas o mensajes de teléfono. También se observa un limitado uso del correo electrónico, especialmente en solicitantes de plazas operativas que no lo utilizan regularmente y que lo crearon sólo para completar su registro.

Por parte de los empleadores se manifestó que suelen recibir distintas llamadas para solicitarles información de colocados y rechazos, en algunos casos en relación a Bolsa de Trabajo por Consejeros ó Concertadores y en relación a Ferias de Empleo por personal de Ferias, lo que consideran una duplicidad de funciones que les distrae más tiempo.

Según la opinión de los encuestados, para dar mayor solidez a este proceso se requeriría de contar con personal destinado al seguimiento a las empresas y con vehículos para realizar visitas en sitio y poder validar la información de los colocados reportados.

### 6.8.10. Valoración del grado de consolidación operativa

Se obtuvo como resultado un grado alto de consolidación operativa (4.5 puntos de 5 posibles) siendo los aspectos en los que se encuentran con mayor consolidación:

- Si existen documentos que normen los procesos. (1) Sí, ya que el Subprograma Servicios de Vinculación Laboral tiene un Manual de Procedimientos de Operación del Servicio de Vinculación Laboral Bolsa de

Trabajo que indican los pasos a seguir en el proceso y un Manual de Procedimientos de Ferias de Empleo que establece el plazo de reporte en el SIFE.

- Los procesos están documentados y son del conocimiento de todos los operadores. (1) En general, en campo se constató que el personal a cargo conoce los Manuales y las actividades del proceso.
- Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras. (0.5) Para Bolsa de trabajo, en las OSNE el personal realiza este proceso cotidianamente sin obstáculo, implementándolo de acuerdo a los medios con que cada OSNE cuenta, por lo que no es estandarizado. En cuanto a Feria de empleo, sí se encuentra estandarizado, ya que los empleadores sistemáticamente reportan en SISFE sus colocaciones.
- Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión (1). El PAE cuenta con una MIR con indicadores, en el que se reportan los siguientes indicadores:
  - Número de ferias
  - Registros
  - Plazas
  - Empresas
  - Colocados.
- Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. (0.5) Sí se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras con el análisis de las encuestas de satisfacción y opinión de los solicitantes y empleadores, aunque son de uso local y no están sistematizados.

## 6.9. Descripción y análisis del proceso de contraloría social y satisfacción de beneficiarios

De acuerdo con el Manual de Procedimientos de Bolsa de trabajo y Ferias, en este proceso los beneficiarios reciben información sobre la gratuidad de los servicios del SNE, sus derechos y obligaciones, así como de que el programa es ajeno a cualquier partido político. Asimismo, se les aplica una encuesta de satisfacción y se les informa que hay un buzón de quejas y sugerencias

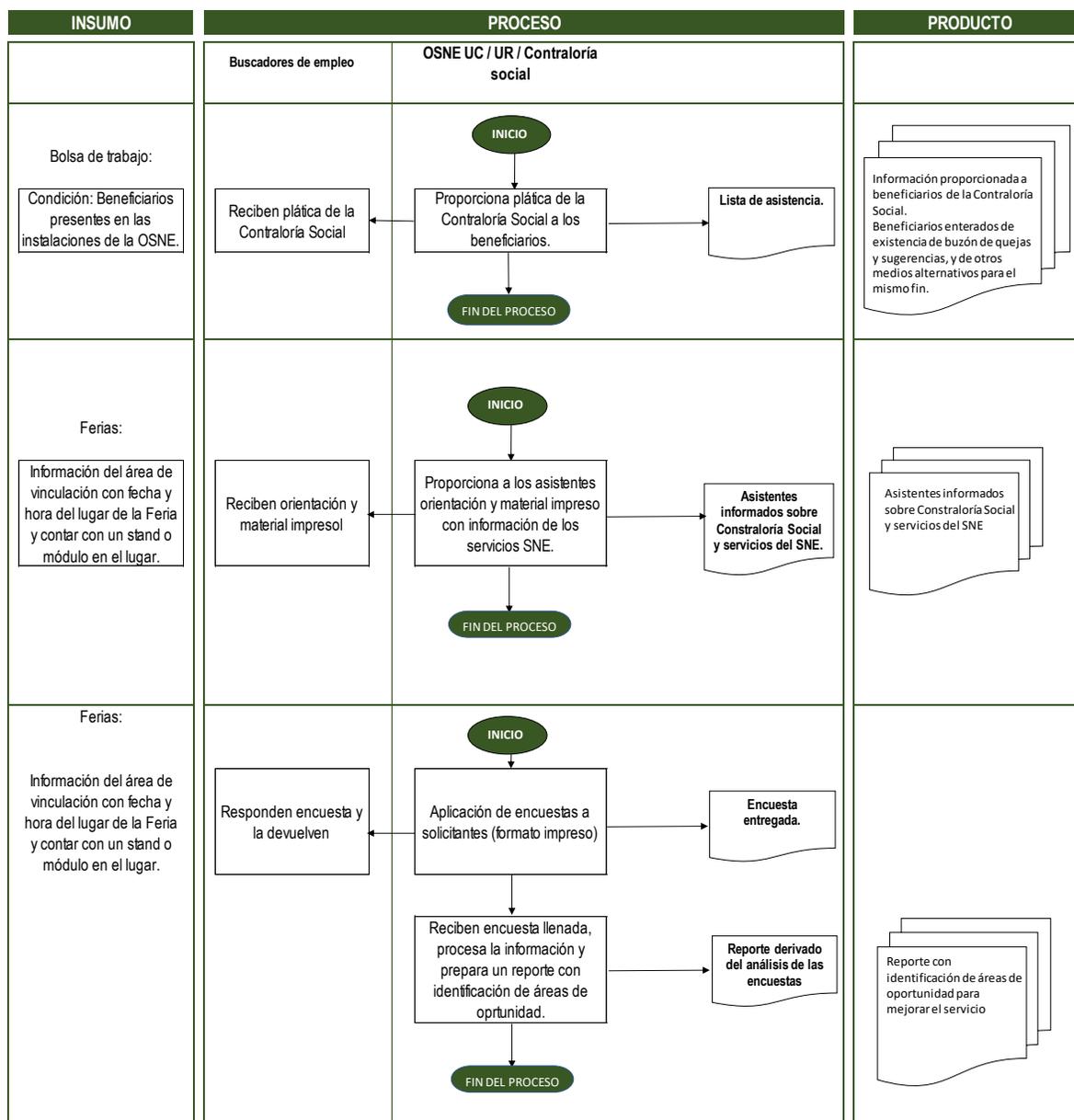
### 6.9.1. Actividades, componentes y actores

En el siguiente cuadro se resumen las actividades de este proceso:

9.1	<b>Contraloría Social.</b> Se brinda a los buscadores de empleo información sobre la gratuidad de los servicios del SNE como beneficiarios del subprograma. Que hay un buzón de quejas y sugerencias.
9.2	<b>Encuesta de satisfacción.</b> Al término de las ferias se levantan encuestas a los buscadores de empleo que asistieron a dichos eventos.

El diagrama del proceso de Contraloría Social y Satisfacción de Beneficiarios se presenta a continuación.

**Ilustración 14. Diagrama del Proceso de Contraloría Social y Satisfacción de usuarios**



Fuente: Elaboración propia con información de Reglas de Operación, Procedimientos de Operación Bolsa de Trabajo, Manual de Procedimientos de Feria de Empleo y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

A continuación se presenta el detalle de cada uno de los dos subprocesos, de acuerdo con lo dispuesto en las Reglas de Operación y el Manual de procedimientos:

### **Contraloría Social.**

El documento de procedimiento de Bolsa de Trabajo menciona que la CGSNE promoverá a través de las OSNE en las entidades federativas acciones que propicien el interés de los beneficiarios para realizar actividades de seguimiento y vigilancia de la correcta aplicación, ejecución y uso de los recursos destinados al PAE, mediante diversas acciones como la impartición de pláticas de contraloría social, en las que se otorgue a los solicitantes de empleo canalizados la información del subprograma en el que participa, así como la de otros subprogramas existentes en el SNE.

Establecen que en el desarrollo de las acciones de contraloría social se deben seguir los Lineamientos para la Promoción y Operación de la Contraloría Social en los Programas Federales de Desarrollo Social emitido por la Secretaría de la función Pública, así como al esquema de Contraloría Social y la Guía Operativa de Contraloría del SNE.

Respecto a las Quejas y Denuncias, sugerencias y solicitudes, éstas pueden presentarse en la Coordinación de Supervisión, Contraloría Social y Asesoría Jurídica de la OSNE en la CGSNE, al correo electrónico [quejas.pae@stps.gob.mx](mailto:quejas.pae@stps.gob.mx), a los números telefónicos 01 800 841 2020 (01 55) 3000 4142 o a través del Portal del Empleo [www.empleo.gob.mx](http://www.empleo.gob.mx); en el Órgano Interno de Control en la STPS al correo electrónico [quejas\\_oic@stps.gob.mx](mailto:quejas_oic@stps.gob.mx) o al número telefónico (01 55) 5002 33 68 o en la SFP vía personal en Av. Insurgentes Sur 1735 Colonia Guadalupe Inn C.P. 01020 Delegación Álvaro Obregón, Internet [www.funcionpublica.gob.mx](http://www.funcionpublica.gob.mx) o telefónica (Contacto Ciudadano 01 800386 24 66 en el interior de la República Mexicana o al (01 55) 2000-2000 en la Ciudad de México) y en el Órgano Estatal de Control de cada entidad federativa.

### **Encuesta de satisfacción.**

En la práctica, en los estados visitados, se encontró que en todas las OSNE se realiza una plática que tiene como propósito orientar a los buscadores de empleo sobre sus derechos y obligaciones con sobre las Reglas de Operación, la gratuidad de los servicios del SNE y que éstos son ajenos a cualquier partido político.

Respecto a la actividad asociada con Bolsa de Trabajo, su labor consiste en revisar estén publicadas las convocatorias, sin embargo, a veces no se puede pegar nada en las paredes y muros porque el espacio es insuficiente o no es apto para ello, o bien porque deben cumplirse ciertas reglas a los espacios que ocupan.

En las ferias el personal de la OSNE deberá aplicar encuestas de satisfacción a los buscadores de empleo que hayan asistido a las Ferias de Empleo. El personal de la OSNE deberá capturar y procesar la información que resulte de la aplicación de las encuestas y elaborará un reporte que contenga el análisis de los resultados; así como, en su caso, las medidas que implementará la OSNE para mejorar el servicio. Los buzones de quejas y sugerencias sí funcionan, regularmente reciben tres por día.

En la práctica, en Puebla la Contraloría Social supervisa todas las acciones desde que se genera la Feria, se monitorea la publicidad de los eventos, ahí sí hay evidencias porque hay ejercicio de recursos por lo que, se verifica cuantos recursos se dieron para cada evento y se les da seguimiento. En ferias, se verifica cuantos recursos se dieron para cada evento, se le da seguimiento, se generan reportes de las actividades de supervisión que se realizan. En cuanto a las encuestas, éstas se utilizan para detectar áreas de oportunidad y se toman medidas para mejorar. En cuanto a Bolsa de Trabajo Revisan que se está realizando la difusión o publicación de convocatorias.

En San Luis Potosí, en las Ferias el personal de la Contraloría Social pone módulo de participación ciudadana con material de difusión de los programas del SNE dirigido a solicitantes y empresas y se ofrece orientación. Trimestralmente se hace

una encuesta de satisfacción a los solicitantes de Bolsa de Trabajo y comunican los resultados al área de Calidad.

En Jalisco se levantan encuestas de satisfacción. Derivado de los resultados de una encuesta de satisfacción sobre el servicio de los empleados del SNE, despidieron a 10 personas, lo cual sirvió de ejemplo para mejorar la atención al público.

En Morelos, se aplican encuestas de satisfacción en junio y octubre y el informe se da a conocer al área de Vinculación. En la plática que da Contraloría se señalan las características de las funciones y se hace hincapié en la gratuidad de los servicios, pero no se genera ningún Comité de Contraloría asociado a estos subprogramas. Divulgan trípticos, los cuales se agotan antes de que termine el año. Se indicó que las quejas son atendidas y a tiempo.

En Sinaloa, de Bolsa de Trabajo periódicamente se pide al área muestra de enviados y se verifica telefónicamente el servicio. Atiende buzón de quejas y sugerencias (aunque casi no hay nada que reportar). Si hay quejas las atienden personalmente. Durante las Ferias el personal constata la información de la feria antes de la difusión, el día del evento supervisan que todo corresponda a la ficha técnica, informan a los buscadores de empleo sobre los servicios de la OSNE.

En Quintana Roo en Bolsa de Trabajo se verifican los formatos, las bases de datos internas que lleva el área de vinculación las cuales son útiles para revisar avances en la Unidad Central, aunque no está implementada en las Unidades Regionales como práctica homogénea.

### **6.9.2. Límites del proceso y articulación con otros**

El subproceso de Contraloría Social, en Bolsa de Trabajo prácticamente inicia y termina con la plática que se realiza en las oficinas de la OSNE. En Ferias se monta un stand donde hay información impresa y se orienta sobre los servicios del SNE.

El subproceso de Encuestas de Satisfacción, en la práctica se realizan a la salida, previo a que se retiren los buscadores de empleo del recinto.

### 6.9.3. Insumos y recursos

#### **Tiempo**

La Contraloría Social, en la práctica, en todos los estados la participación en Bolsa de Trabajo es mínima y en Ferias la mayor participación ocurre en día del evento.

El buzón de quejas y sugerencias y otros medios (el correo electrónico, buzones y teléfono) para los mismos fines están disponibles permanentemente.

En Ferias las encuestas de satisfacción se realizan durante el horario de la feria de empleo y se aplica a buscadores de empleo que salen del recinto

#### **Personal**

En el Manual de Procedimientos no se establece el perfil que debe tener el personal que desarrolla estas actividades y no se define una estructura mínima requerida para realizar este proceso, observándose que sólo hay personal en la Unidad Central.

En la práctica, en alguna de las OSNE visitadas manifestaron que la insuficiencia de recursos humanos limita el alcance de las actividades de la Contraloría Social debido a que tienen que dar informes a varias áreas, a la contraloría estatal y a otras instancias.

#### **Recursos financieros**

En general, los recursos financieros son suficientes, mientras que la limitación para atender un mayor número de eventos se debe al escaso personal disponible.

#### **Infraestructura**

En entrevistas con funcionarios se manifestó que cuentan con recursos materiales suficientes. Además, los buzones de quejas y sugerencias están en lugares visibles.

En un caso se señaló que el buzón es aperturado por la Contraloría estatal quien después los turna al área de Contraloría Social de la OSNE y les da seguimiento a su atención.

#### **6.9.4. Productos**

Con este proceso, genera la siguiente documentación:

- Reporte de los resultados de la encuesta y medidas a implementarse en la OSNE para mejorar el servicio. En la práctica, se encontró que, si bien se aplican las encuestas de salida en las Ferias y éstos son leídos, no se elabora como tal, un informe en el que se determinen las áreas de mejora.

#### **6.9.5. Sistemas de información**

Este proceso no utiliza sistemas de información, sin embargo, sí requieren que se les proporcione información para efectuar sus actividades. Tienen acceso limitado para consultar la base de datos de empresas participantes y no tienen acceso al SIISNE para ver datos de Vinculación y darles seguimiento.

En Quintana Roo no pueden bajar reportes de contraloría social, porque tienen el módulo inhabilitado, razón por la que llevan un control en Excel, además de que no confían en los reportes del SISPAE, este archivo es mucho más útil para las cuestiones de seguimiento, lo cual sería muy conveniente para monitorear el avance en metas.

#### **6.9.6. Coordinación**

La participación de la contraloría en los dos subprocesos requiere coordinación con la dirección de apoyos y la de vinculación. En algunos casos tienen comunicación con el Área de Calidad, a quién le comparten la información de los reportes derivados de las encuestas aplicadas a los solicitantes de empleo de Bolsa de Trabajo.

### **6.9.7. Pertinencia del proceso**

El proceso de contraloría social y encuestas de satisfacción son pertinentes ya que ofrecen información a los beneficiarios sobre sus derechos y obligaciones, así como la gratuidad de los servicios de la OSNE y que éstos son ajenos a los partidos políticos.

El buzón de quejas y sugerencias es un canal abierto de comunicación entre buscadores de empleos y los niveles jerárquicos en la OSNE, además de que es un mecanismo utilizado por los buscadores de empleo.

El subproceso de encuestas de satisfacción debe brindar información para la mejora del subprograma. En campo se observó que sólo en algunos subprogramas generan y comparten el informe generado con los resultados de la encuesta con otras áreas.

La pertinencia de este proceso se incrementaría si se establecieran comunicaciones con otras áreas para retroalimentar la calidad y efectividad de los servicios del SNE.

### **6.9.8. Importancia estratégica**

La participación de la Contraloría Social es relevante más no estratégica, ya que tanto la plática a los beneficiarios como la encuesta de satisfacción puede ser aplicada por personal del área de los subprogramas.

El papel de la Contraloría Social podría fortalecerse si en todas las OSNE hubiera área de calidad.

### **6.9.9. Opinión de actores**

El trabajo de contraloría no está reconocido ni tampoco se visibiliza como debiera y se tienen limitantes en el personal para participar en los actos que se requieren, programando asistir al mayor número posible de ellos.

Respecto a los Sistemas, en Quinta Roo tienen acceso al SISPAE el cual consideran que es laborioso porque los cambios debidos a información registrada – por error– con acentos generan recapturas. Por otro lado, los reportes del SISPAE

no son tan confiables debido a que usan fecha estimada de terminación en lugar de la fecha real de terminación, que es la que utilizan en su Excel alternativo.

#### 6.9.10. Valoración del grado de consolidación operativa

Se obtuvo como resultado un grado medio de consolidación operativa (2 puntos de 4 alcanzables) siendo los aspectos en los que se encuentran con mayor consolidación:

- Existen documentos que normen los procesos. Parcialmente (0.5) El Manual de Procedimientos de Bolsa de trabajo y Ferias da una breve información al respecto, más bien remiten a los Lineamientos para la Promoción y Operación de la Contraloría Social en los Programas Federales de Desarrollo Social emitido por la SFP, así como al esquema de Contraloría Social y la Guía Operativa de Contraloría del SNE. Para lo cual debe consultarse en el sitio web correspondiente.
- Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados. Si (1) En lo general, el personal de la OSNE y sobre todo del área de Contraloría, conocen los Lineamientos y procesos.
- Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras: Parcialmente (0.5) En todos los casos hay proceso de contraloría social, se practican las encuestas y funcionan los buzones de quejas y sugerencias, pero su utilidad y retroalimentación no es estandarizado.
- Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión: No aplica (N/A) A nivel programa, el PAE cuenta con una MIR en la que tienen indicadores. Específicamente para este proceso no hay indicadores. Se considera que en lo individual para este proceso NO APLICA este criterio de valoración.
- Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras: No (0) En general, no se encontró con mecanismos para la

implementación sistemática de mejoras. Sólo en el estado de San Luis Potosí se tiene un sistema de calidad y mejora de procesos.

## **6.10. Descripción y análisis del proceso de evaluación y monitoreo**

### **6.10.1. Actividades, componentes y actores**

#### **Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo**

El Servicio Nacional de Empleo (SNE) que es parte de la estructura institucional de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) es la instancia a cargo de operar el Programa de Apoyo al Empleo (PAE S043), y por tanto le corresponde el monitoreo y la evaluación del subprograma de Servicios de Vinculación Laboral del que son parte los servicios de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo.

Las Reglas de Operación del PAE señalan, en lo que concierne a evaluación interna, que la STPS enviará a la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, turnando copia a la SHCP, informes trimestrales sobre el presupuesto ejercido y el cumplimiento de metas y objetivos conforme a lo dispuesto en el artículo 75, fracción X, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y en el artículo 181 de su Reglamento. Estos informes de metas y ejercicio de recursos deben ser presentados a través del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH), según corresponde a los indicadores planteados en la MIR del PAE (S043), con base en la información contenida en los sistemas de información SISPAE y SIISNE.

En cuanto a evaluación externa, las Reglas de Operación establecen que se realizará conforme a la normatividad aplicable para el ejercicio fiscal. La coordinación del proceso de evaluación estará a cargo de la Dirección General de Programación y Presupuesto (DGPP), como unidad administrativa externa a la operación del PAE. La STPS remitirá los resultados de la evaluación externa a las

instancias correspondientes, de acuerdo con la normatividad aplicable y los difundirá a través de la página de Internet de la STPS.

### **Control en la OSNE**

La responsabilidad del reporte de avance de metas y ejercicio de recursos corresponde a la Dirección. La información de seguimiento registrada en las herramientas informáticas sirve para que la Dirección de la OSNE pueda dar seguimiento al subprograma de Servicios de Vinculación Laboral. En San Luis Potosí, este seguimiento es apoyado por la Subdirección Operativa, puesto creado en esta entidad.

176

#### **A. Bolsa de trabajo**

El Sistema Integral de Información del Servicio Nacional de Empleo (SIISNE) es la herramienta que soporta la operación del proceso de atención a los usuarios de la Bolsa de Trabajo. Es, por tanto, la plataforma que hace posible dar seguimiento al cumplimiento de metas, con base en los datos registrados de recepción, registro, vinculación y seguimiento de los candidatos atendidos, así como aquellos relacionados al registro de empresas y ofertas de trabajo.

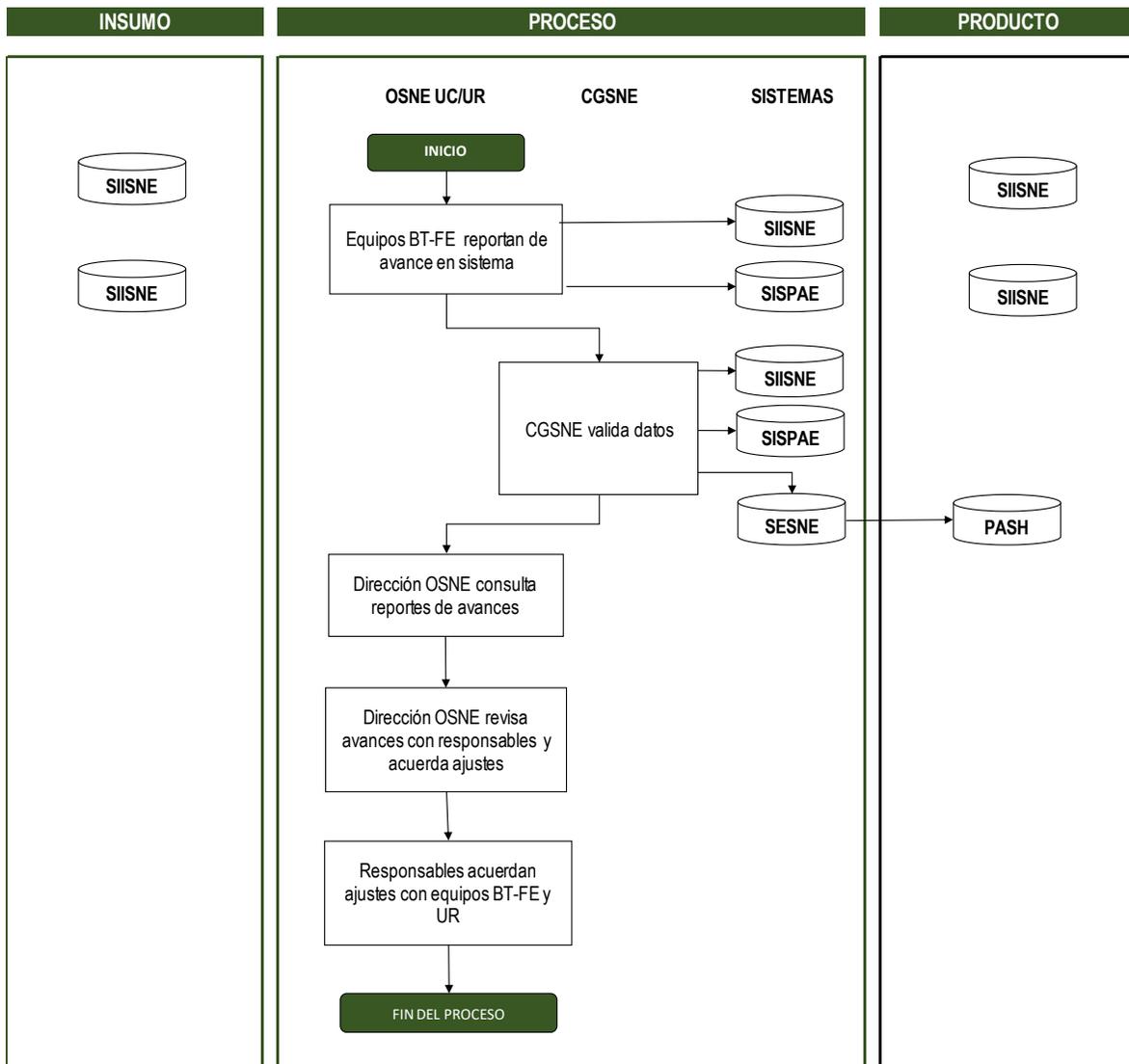
Según señala el Manual de Procedimientos, a partir de esta información, se pueden generar diversos reportes con los resultados de la operación de la Bolsa de Trabajo, ya sea para una oficina en particular o para todas las oficinas del SNE en la entidad. Además, por ser un sistema integral, el SIISNE posibilita el cruce de información sobre las personas solicitantes de empleo que se hayan registrado en cualquiera de los servicios de vinculación del SNE (Bolsa de Trabajo, Portal del Empleo, Portal Abriendo Espacios, Ferias de Empleo y Servicio Nacional de Empleo por Teléfono).

#### **B. Ferias de Empleo**

Según el Manual, el Sistema de Información de Ferias de Empleo (SIFE) sirve para el registro y control de empleadores y buscadores de empleo en las ferias, cuyos

datos quedan vinculados en el sistema integral SIISNE. Adicionalmente, el Sistema Integral de Información del Programa de Apoyo al Empleo (SISPAE) permite que la OSNE registre y valide la acción del evento (desagregando concepto de gasto, monto y datos de productos o servicios a contratar para cada feria), como parte del proceso de Producción de bienes y servicios.

**Ilustración 15. Diagrama del Proceso de Evaluación y Monitoreo**



Fuente: Elaboración propia con información de Reglas de Operación, Procedimientos de Operación Bolsa de Trabajo, Manual de Procedimientos de Feria de Empleo y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

### **6.10.2. Límites del proceso y articulación con otros**

El proceso de monitoreo acompaña a todos los procesos operativos del subprograma hasta la conclusión del ciclo de gestión.

### **6.10.3. Insumos y recursos**

#### **Tiempo**

Las actividades de este proceso están contempladas en el calendario de actividades de las áreas y son parte de su operación regular.

#### **Personal**

En las OSNE, las acciones de reporte de datos que corresponden a este proceso de Monitoreo y evaluación

Solamente en el Estado de San Luis Potosí se ha encontrado que tiene un área de Control de Calidad dedicada a actividades estrechamente relacionadas con el proceso de Monitoreo y evaluación.

#### **Recursos financieros**

Estas actividades son parte de la operación regular del área de Servicios de Vinculación en la OSNE. No tienen una asignación de recursos diferenciada.

#### **Infraestructura**

Estas actividades son parte de la operación regular del área Servicios de Vinculación en la OSNE. No tienen una asignación de infraestructura diferenciada.

### **6.10.4. Productos**

Los productos principales del proceso de evaluación y monitoreo son:

- Reporte puntual y correcto de los avances en metas y ejercicio de recursos según corresponde a las metas y los indicadores planteados en la MIR del PAE (S043) través del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH).

- Datos e información que la CGSNE utiliza para detectar rezagos o subejercicios del subprograma en las OSNE y, en su caso, reasignar recursos o redistribuir metas.

#### **6.10.5. Sistemas de información**

El proceso de Monitoreo y evaluación utiliza la información contenida en los sistemas de información SISPAE, SIISNE y SESNE, que son controlados en la CGSNE. A su vez, la CGSNE reporta a través del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda (PASH).

#### **6.10.6. Coordinación**

La coordinación para el Proceso de Monitoreo está determinada en las atribuciones de las áreas conforme Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento; el Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; y las Reglas de Operación del PAE.

#### **6.10.7. Pertinencia del proceso**

El proceso es pertinente pues es la base del seguimiento a la operación, es decir “las actividades encaminadas a monitorear el cumplimiento de las metas físico financieras y los procesos operativos del Programa de Apoyo al Empleo, en apego a la normatividad aplicable”, como establecen las Reglas de Operación.

Sin embargo, ya que desde la planeación no se orienta a resultados, el seguimiento que se realiza es inercial y únicamente sobre el cumplimiento de metas y del ejercicio presupuestal.

#### **6.10.8. Importancia estratégica**

El proceso es pertinente pues aporta la información del subprograma para que la CGSNE cumpla con el reporte que la normativa vigente requiere de los programas públicos federales.

### 6.10.9. Opinión de actores

Los responsables de subprogramas en las OSNE y los responsables de las UR tienen responsabilidades respecto del reporte de avances en los sistemas informáticos que sirven de plataforma para la gestión y son base del monitoreo.

Sin embargo, en las visitas a OSNE y UR se encontró que los sistemas presentan intermitencias en su funcionamiento, y además no permiten a los usuarios habituales la consulta cotidiana de información sobre el cumplimiento de metas, todo lo cual hace necesario que el personal recurra a métodos manuales y externos de registro de datos.

### 6.10.10. Valoración del grado de consolidación operativa

Se obtuvo como resultado un grado medio de consolidación operativa (3 puntos) siendo los aspectos en los que se encuentran con mayor consolidación:

- Si existen documentos que normen los procesos (0.5): El proceso está normado por Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento; el Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; y las Reglas de Operación del PAE. Internamente no hay normatividad para su realización.
- Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados (0.5): El personal en la CGSNE y el personal de dirección en las OSNE y los responsables del subprograma conocen la normativa aplicable, y no conocen los procesos internos de operación.
- Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras (1): Los procesos están estandarizados por los sistemas en que se reporta.
- Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión (N/A): No hay indicadores para conocer el desempeño de este proceso. Se cuenta con sistemas para el registro y análisis de reporte de avances en SIISPAE y SIISNE,

consolidado en SESNE para su reporte trimestral en la MIR registrada en el PASH.

- Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras (1): En este proceso se inserta el seguimiento de atención a los aspectos susceptibles de mejora identificados en las evaluaciones externas de los componentes del PAE.

## 7. Hallazgos y resultados

En este capítulo se presentan los principales hallazgos y resultados de la evaluación de procesos. En primera instancia, se analiza el grado de consolidación operativa agregado. Posteriormente se detallan los principales hallazgos de carácter transversal y por proceso.

### 7.1. Grado de consolidación operativa agregado

El mayor grado de consolidación se presenta en los procesos de Entrega de servicios de vinculación, Solicitud de apoyos y Monitoreo y evaluación. Esto es debido a que los primeros dos son los procesos que tienen mayor detalle en su normatividad y que son conocidos y aplicados por el personal. Por lo que respecta al monitoreo y evaluación, éstos son implementados desde la CGSNE y se llevan a cabo de forma uniforme a nivel nacional.

Los procesos con menor consolidación operativa son los de difusión, planeación, el de contraloría social y satisfacción de los beneficiarios. En cuanto al primero de ellos, prácticamente no se lleva a cabo. Las OSNE y UR realizan la publicación de la convocatoria general del PAE y se colocan a disposición del público, sin embargo, no hay un proceso focalizado de difusión hacia su población objetivo. La mayor difusión se da, por usuarios anteriores de los servicios. Por lo que respecta al proceso de planeación, éste no se encuentra identificado en el Manual de Procedimientos y las acciones que deben llevarse a cabo, se comunican en cada ejercicio para su atención. Sobre el proceso de Contraloría social, en estos servicios se atienden a usuarios individuales que no se reúnen y no están en contacto entre ellos, por lo que no es factible la integración de comités de contraloría social.

Los criterios con los que se calificó el grado de consolidación de los procesos, de acuerdo con los Términos de Referencia para la presente Evaluación de Procesos, fueron los siguientes:

- **Existencia de documentos normativos de los procesos.** Se cuenta con Reglas de Operación del Programa de Apoyo al Empleo, en el que se describen aspectos estratégicos y puntuales de los servicios Bolsa de trabajo y Ferias de Empleo; el detalle de la información se encuentra en los Manuales de Procedimientos de los servicios de vinculación Bolsa de trabajo y Ferias de empleo. Siete de los 10 procesos analizados cuentan parcialmente con documentos normativos de éstos.

Destaca el vacío de normatividad sobre el proceso de adquisición de bienes y servicios para la realización de las ferias de empleo.

Por otra parte, el proceso de difusión no cuenta con documentación normativa, más allá de la disposición general de publicar la convocatoria una vez que han sido emitidas las Reglas de Operación y de presentar a autorización los materiales de difusión para las ferias de empleo.

- **Procesos documentados del conocimiento de los operadores.** Este criterio se refiere a que la totalidad de las personas responsables de la realización de cada proceso, o subprocesos, tengan pleno conocimiento de la normatividad que deben atender para su ejecución. Se encontró que, en procesos como Solicitud de apoyos, Producción de bienes, Contraloría social y Satisfacción de beneficiarios, es más ampliamente conocida su normatividad aplicable, y en casi todos los casos se refiere a los Manuales de procedimientos. Sin embargo, en procesos como planeación y difusión, no es ampliamente conocida la documentación que norma cada uno de ellos.
- **Estandarización de los procesos.** Se refiere a si los procesos se realizan de la misma forma por todos los ejecutores. Debido a que cada entidad federativa tiene arreglos institucionales propios en cuanto a la estructura

organizacional, no es posible que la totalidad de los procesos y subprocesos operen de manera estandarizada en todo el país, existiendo diferencias significativas entre las OSNE y las UR y entre entidades. Sin embargo, hay similitud más no estandarización en la operación de los procesos.

Los procesos que operan de manera más estandarizada son los de Solicitud de apoyos y entrega de Servicios, que son realizados de acuerdo a los manuales aunque con la ayuda de sistemas definidos localmente para subsanar las deficiencias del SIISNE, el otro proceso más estandarizado es el de Monitoreo y Evaluación ya que es acorde a definiciones de la CGSNE.

- **Existencia de un sistema de monitoreo e indicadores de gestión.** No todos los procesos cuentan con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión, siendo de manera general los relativos a la atención de solicitantes y la colocación en vacantes.
- **Existencia de mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.** Excepto en el proceso de planeación, en el que se recopilan las sugerencias de adecuación a las Reglas de Operación del siguiente ejercicio, el resto de los procesos no cuenta con un mecanismo sistemático de mejoras. Para el caso del proceso de Monitoreo y evaluación, es en el que se realizan las actividades de seguimiento de mejoras, por lo que si hay esos mecanismos. Para el caso de encuestas de satisfacción en Ferias de empleo, aunque su aplicación es generalizada, no se tienen mecanismos para su análisis, registro y explotación sistematizada para mejorar la prestación de los servicios de vinculación.

Por lo anterior, al concatenar el grado de consolidación operativa de los servicios de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo se obtiene el siguiente puntaje:

**Tabla 20. Grado de Consolidación Operativa**

CRITERIO \ PROCESO									
	Planeación	Difusión	Solicitud de apoyos	Producción de bienes	Entrega de apoyos	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Contraloría social y satisfacción de beneficiarios	Monitoreo y evaluación	Global
1) Si existen documentos que normen los procesos;	0.5	0	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	<b>0.56</b>
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	0	0	1	1	1	0.5	1	0.5	<b>0.63</b>
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	1	<b>0.69</b>
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	NA	NA	1	1	1	1	NA	0	<b>0.50</b>
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	1	0	0	0	0.5	0.5	0	1	<b>0.38</b>
<b>Grado de consolidación operativa</b>	<b>2</b>	<b>0.5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4.5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2.75</b>

Fuente: Elaboración propia con información de las Reglas de Operación del PAE, Manual de Procedimientos de servicios de vinculación y Ferias de Empleo, resultados procesados de las visitas a 6 entidades federativas y de la encuesta en línea.

## 7.2. Hallazgos transversales

### 7.2.1. Sistemas de información

#### **Bolsa de trabajo**

Según el manual de Procedimientos de Operación del Servicio de Vinculación Laboral Bolsa de Trabajo, la herramienta fundamental que soporta la operación del proceso de atención a los usuarios de la Bolsa de Trabajo, es el Sistema Integral de Información del Servicio Nacional de Empleo (SIISNE), que comprende las

funcionalidades necesarias que requieren las OSNE para realizar los procesos de recepción, registro, vinculación y seguimiento de los candidatos atendidos, así como aquellos relacionados al registro de empresas y ofertas de trabajo.

El SIISNE posibilita correlacionar los perfiles de los candidatos con las ofertas de empleo y contactar a los buscadores de empleo con empleadores que ofrecen plazas acordes con su formación profesional y aptitudes. Con esta información, los Consejeros de empleo pueden canalizar los perfiles adecuados de candidatos de acuerdo con los requisitos establecidos en las ofertas de empleo registradas. El SIISNE es descrito como un sistema integral que considera a todos los buscadores de empleo que se hayan registrado en cualquiera de los servicios de vinculación que ofrece el SNE (Bolsa de Trabajo, Portal del Empleo, Portal Abriendo Espacios, Ferias de Empleo y Servicio Nacional de Empleo por Teléfono) para ser vinculados y/o postulados por los Consejeros de empleo a las ofertas de empleo registradas en la Bolsa de Trabajo o en el Portal del Empleo. Estos aspectos se vinculan con los procesos de Selección de beneficiarios y de Producción de bienes y servicios.

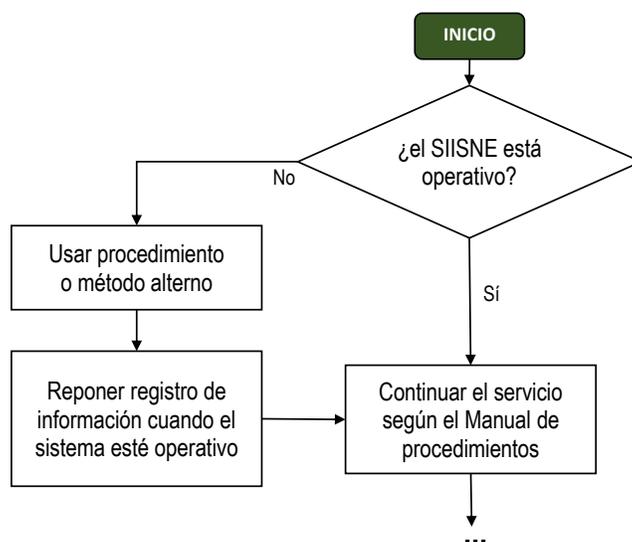
El SIISNE cuenta también con mecanismos para que las OSNE registren los resultados de los envíos, la colocación o la causa de rechazo de los buscadores de empleo o que una plaza sea o no cubierta. Permite agregar o modificar las ofertas de empleo; actualizar, modificar o cancelar el registro de empleadores y buscadores de empleo y ofertas de empleo. Además, procesa la información registrada de candidatos y ofertas empleo, así como los estatus del seguimiento a los envíos. Estos aspectos se relacionan con los procesos de Distribución de bienes y servicios y Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.

El Manual añade que a partir de esta información pueden generarse diversos reportes con los resultados de la operación de la Bolsa de Trabajo, ya sea de una oficina en particular o de todas las oficinas del SNE en la entidad, y así brindar información estratégica para conocer las características de los mercados de trabajo en que operan las OSNE. Esto tiene relación con el proceso de Planeación y el proceso de Monitoreo y evaluación.

Finalmente, el Manual agrega que “el SIISNE permite que la atención de la Bolsa de Trabajo se realice en línea, evitando el uso de formatos impresos para el registro de datos de los usuarios. No obstante, en caso de que las OSNE no estén en posibilidades, por diversas circunstancias, de operar el servicio en línea, se cuenta con los formatos de registro para solicitantes de empleo de primera vez, empleadores y ofertas de empleo [,,] y realizar posteriormente la captura en el sistema”.

Quienes habitualmente hacen uso del SIISNE son las personas adscritas a la operación del Subprograma de Servicios de Vinculación en las OSNE y las UR —ya sean coordinadores, consejeros o que cumplan otra función relacionada— quienes tienen clave de usuario y contraseña de acceso para realizar con las herramientas del sistema las tareas de las que depende el servicio que prestan.

Según ha podido observarse en las visitas de campo, en la práctica estos usuarios habituales deben iniciar cada uno de los procesos del servicio que prestan con la disyuntiva de seguir los procedimientos establecidos basados en el SIISNE o bien usar los formatos de papel además de otros métodos alternos de registro y consulta de datos que han sido desarrollados en cada una de las OSNE o las UR con base en su experiencia, ello dependiendo de que sea el caso que la aplicación informática esté operativa, es decir que sea o no posible en ese momento la operación ‘en línea’.



Ante esta situación de funcionamiento inestable del SIISNE para la consulta y el registro de datos, el personal de las OSNE y las UR recurre a métodos alternos, además de los formatos en papel que menciona el Manual, a fin de no interrumpir la prestación del servicio a los buscadores de empleo. Esos métodos alternos incluyen: carpetas con copias impresas de vacantes disponibles, tableros donde exhibir información de vacantes y candidatos, copias de listas de datos en archivos excel y word, entre otros.

Los consejeros cotidianamente enfrentan la situación de que una parte significativa de sus horas laborables deba dedicarse a tareas de recaptura de datos, y que la atención a solicitantes deba concluir en la entrega de copias de vacantes y referencias que se tienen en papel o en archivos ‘externos’ ante la imposibilidad de usar la función de cruce de perfiles (match) en el sistema.

Mención especial debe hacerse del caso de la OSNE Sinaloa, donde operan simultáneamente con el SIISNE y con una plataforma propia en Internet del Servicio de Empleo en el estado nombrada “Colócate”. Para los Consejeros de empleo esto significa que deben manejar al mismo tiempo sesiones en dos navegadores de Internet diferentes, pues así lo requieren los sistemas. En la práctica, puede decirse que “Colócate” es su plataforma principal, dado que es más fácil de usar y no tiene

interrupciones. Así que al atender a los Buscadores de empleo registran los datos en ambos sistemas, o bien, en caso de el SIISNE no esté operativo, luego trasladan datos desde “Colócate”, dado que solamente los registros del SIISNE cuentan en la medición de metas. Para los Asesores de empleo resulta conveniente que el “Colócate” sea más flexible para identificar puestos potencialmente adecuados para el Buscador de empleo (match). Al entrevistar a Buscadores de empleo en la OSNE, se constató que tienen mejor identificado el “Colócate” que el Portal de Empleo, y lo consideran más amigable para el usuario. Igualmente, al entrevistar a representantes de empresas, respondieron que “Colócate” es un sistema más fácil de usar, aunque deben también registrar sus vacantes en el Portal para ser cumplidos con lo que la OSNE les pide y de modo que sigan siendo invitadas a las Ferias de Empleo. Adicionalmente, en la OSNE trabaja un equipo de *call center* a cargo de mantener contacto permanente con las empresas y actualizar las vacantes.

### **Ferias de Empleo**

Los procesos de FE son menos dependientes de los sistemas. No se encontró en campo, como situación generalizada, que existan dificultades para el registro de los eventos o las validaciones.

Los empleadores, por su parte, manifiestan que el SIFE cumple su finalidad, si bien no es especialmente ‘amigable’. Hubo menciones de que conviene usarlo fuera de horas normales de oficina para que su funcionamiento sea más ágil, “como sucede con todos los portales del gobierno”, ello aunque las empresas sí suelen tener computadoras más actualizadas y servicios de acceso a Internet con menos limitantes.

Sin embargo, las actividades de FE sí se ven afectadas por las faltas de funcionalidad del SIISNE, pues los solicitantes que acuden a los eventos deben registrarse primero en el sistema o bien deben hacerlo en el sitio antes del acceso

lo cual puede resultar en la necesidad de usar el Módulo Local (*offline*) incluso cuando la sede del evento sí cuente con servicios de conexión a Internet.

### 7.2.2. Fortalezas y Buenas prácticas

El grado de compromiso del recurso humano de las OSNE es la mayor fortaleza intangible del SNE. Existen pocas oportunidades de capacitación para el desempeño de su trabajo; los recursos materiales (mobiliario y equipo de cómputo) y las instalaciones de las oficinas ofrecen condiciones poco favorables para que lleven a cabo su trabajo; las condiciones contractuales heterogéneas no constituyen el mejor incentivo laboral, y en las visitas de campo se constató que es el factor clave para la operación de los servicios de vinculación. Es en su mayoría, personal operativo comprometido con la institución.

Ejemplo de ello es que, en algunas de las OSNE visitadas, el personal acude uniformado con vestimenta bordada con los logos del SNE, que fue adquirida con recursos personales, Consejeros que utilizan sus teléfonos celulares para comunicarse con las empresas o redes de reclutadores en grupos de WhatsApp; personal que en ocasiones ofrece de sus recursos, alimentos o efectivo para los pasajes de las personas en condiciones de vulnerabilidad que acuden a solicitar sus servicios.

Entre las buenas prácticas que se hallaron en las OSNE visitadas están:

- **Capital humano.** En el área de vinculación laboral de la OSNE Guadalajara se desarrolló un espacio denominado Capital Humano, que consiste en realizar servicios de vinculación especializados para personal con estudios de licenciatura y posgrado. Hay una persona exclusivamente dedicada tanto a la concertación con las empresas, como a la atención de los Buscadores de empleo con ese perfil profesional. Adicionalmente, se imparten talleres para elaboración de Currículum. El desempeño de la persona encargada ha sido un factor determinante para el éxito de esta buena práctica.

- **Jornadas laborales: “El camioncito del empleo”.** En la OSNE Sinaloa el área de vinculación laboral cuenta con una unidad móvil que se utiliza para realizar jornadas de reclutamiento en las colonias populares y municipios, denominado “el camioncito del empleo”. La unidad está equipada con tres módulos separados con mamparas para que ahí den servicio los Consejeros de empleo a la población que acude a las jornadas.

Ha sido implementado de la siguiente manera: las empresas con mayor volumen de vacantes solicitan a la OSNE una jornada de reclutamiento, conjuntamente acuerdan fecha y sede. La OSNE realiza perifoneo<sup>7</sup> en las colonias cercanas y solicitan apoyo para instalarse en plazas públicas y estacionamientos de centros comerciales. Se instala la unidad móvil y alrededor instalan carpas, ventiladores y mesas/sillas para que las personas que acuden llenen las solicitudes.

El asistente se registra para el SNE, esto impacta en las metas de atención, y puede pasar a entrevista con los reclutadores de las empresas, y también puede pasar con los Consejeros de empleo que realizan búsquedas en el “Colócate<sup>8</sup>”, y en el SIISNE y Portal del Empleo, cuando tienen acceso a Internet. La ventaja que representa para los buscadores de empleo la realización de estas jornadas es principalmente que se les acercan los servicios del SNE.

- **Bolsa en tu colonia.** En la OSNE Morelos, realizan una jornada laboral denominada “Bolsa en tu colonia”, que consiste en llevar las vacantes seleccionadas cercanas a la localidad a espacios públicos, en los que instalan un módulo del SNE (mesas/sillas) e invitan a la población que pasa por la zona a registrarse y conocer las vacantes. Estos eventos los realizan con apoyo del municipio y generalmente se encarga de proveer los espacios y el perifoneo.

---

<sup>7</sup> La OSNE cuenta con vehículos sedan en cuyas cajuelas colocan bocinas y recorren las calles reproduciendo un spot grabado por el propio personal de la OSNE.

<sup>8</sup> Sistema propio de la OSNE Sinaloa, alternativo al SIISNE, en el que registran sus vacantes y perfiles de los buscadores de empleo.

- **Feria de empleo para profesionistas.** La OSNE Puebla, realizaron con gran éxito y en coordinación con una universidad estatal, una feria de empleo para profesionistas. Manifestaron que les interesa seguir con esta práctica.

### 7.2.3. Debilidades, Áreas de oportunidad y Cuellos de botella

Los arreglos institucionales que cada OSNE ha desarrollado a lo largo del tiempo con los gobiernos estatales representa al subprograma debilidades en algunos casos, en términos de recursos (humanos, materiales y financieros).

- En las OSNE tienen estructuras orgánicas en las que convive personal contratado por cada estado y por la federación, con distintos niveles salariales y de prestaciones, así como distintos tipos de contratación. Eso se traduce en una debilidad ya que, desde el Manual de Procedimientos, no es posible definir un perfil / cargo específico y acorde para las funciones y procesos de Bolsa de trabajo y Feria de empleo, ya que no existe homogeneidad en las entidades federativas para cubrirlos. También se debe mencionar que, en función de los niveles salariales, no siempre es justa la distribución del trabajo y nivel de responsabilidad que tiene el personal.
- El equipo de cómputo utilizado en las OSNE y UR, es proveído por el estado y por la federación, y tiene distintas características. Esto provoca que el rendimiento del personal sea heterogéneo en la realización de actividades similares. En general, no se encuentra actualizado el software y en muchos casos el equipo es obsoleto. Las condiciones de conectividad de las OSNE parecen insuficientes, quizá por el ancho de banda, para que la transferencia de datos sea ágil. Esta situación no depende del área y no tiene más alternativa que trabajar al ritmo que el sistema y la conectividad permiten, según los servicios de acceso a Internet disponibles.
- Como ya se mencionó, el SIISNE representa una gran debilidad para el conjunto de procesos de Bolsa de Trabajo.

#### **7.2.4. Amenazas**

- Cambio de administración pública en la federación y algunas entidades federativas y municipios.
- Centralización de las actividades.

### **7.3. Hallazgos y resultados por proceso**

#### **7.3.1. Planeación**

##### **Fortalezas y Buenas prácticas**

- La realización de una reunión anual de evaluación en el mes de noviembre, en la que se revisan los resultados de la evaluación de indicadores como insumo para el siguiente ejercicio.
- En Quintana Roo, al personal de las OSNE (analistas, consejeros laborales, responsable del FA) se les comparten las metas de colocación y atención, se les invita a participar en reuniones para estar al tanto de los esfuerzos que se necesitan realizar para alcanzar las metas; hay monitoreo mensual del avance de metas.

##### **Debilidades, Áreas de oportunidad y Cuellos de botella**

- La Planeación se hace sin enfoque de prospectiva, basada en el pasado, como ejercicio inercial/ "hacia atrás" en la que únicamente se enfocan en cubrir un poco más de las metas del año anterior. No hay una estrategia asociada a la de desarrollo económico ni a nivel nacional ni estatal.
- A nivel estatal, el que únicamente les dejen negociar la meta y el calendario de erogaciones sin tomar en cuenta posibles aportaciones provoca un incentivo en los estados para asegurar cumplimiento de metas, sin buscar el logro de resultados.

- Efecto perverso en centrar todo el quehacer en metas físicas y financieras, sin estrategia de desarrollo, sin un presupuesto asociado coherentemente, sin concertación de vacantes de calidad, etc.
- En las oficinas regionales de Cancún y Playa del Carmen, ambos en Quintana Roo, las ferias de empleo tienen una amplia participación de Empleadores debido a la alta presencia de empresas hoteleras en la región, en las que el listado de empresas que desean tener un stand en la feria está entre 90 y 110 Empleadores, de los cuales sólo hay cabida a lo más para 60. Lo anterior, enfrenta un cuello de botella al tener como máximo 30 días para poder empezar el registro en el sistema, los organizadores de las ferias consideran conveniente tener 45 días previos al evento para poder ingresar al sistema.

### 7.3.2. Difusión

#### **Fortalezas y Buenas prácticas**

- Destaca el uso de redes sociales, particularmente Facebook para estos fines, promoviendo la bolsa de trabajo, las ferias de empleo y los subprogramas de apoyos financieros. Sustituyendo la ausencia de materiales impresos los cuales no han sido proporcionados por la Coordinación Nacional.
- Entre una y dos semanas de anticipación empiezan a promover con los buscadores de empleo a que asistan a la feria, se les invita a regresar para que se registren, las consejeras laborales son quienes también pegan los cartelones, toman fotos de la evidencia de que reparten volantes y pegan carteles. Reparten cartel con diseño a los empleadores. También les hacen seguimiento telefónico de si están interesados en participar en la feria, también lo hacen por FB.
- Publicaciones en redes sociales, particularmente Facebook y Twitter, con diferentes alcances y públicos.
- Difunden en medios diferentes a las redes sociales: camiones de pasajeros de las rutas principales y periódicos.
- Contar con equipo de perifoneo propio.

- En Puebla se accede a programas de radio de una hora a la semana.
- La difusión se hace mediante volanteo en ferias, entregan folletos de atención personalizada y por medio del portal del empleo.

### **Debilidades, Áreas de oportunidad y Cuellos de botella**

- Problema; los más alejados de las oficinas y con brecha digital no se enteran y no acceden, difusión regresiva a pesar de lineamientos que promueven atender prioritariamente a población del Programa Prospera y de la Cruzada Nacional contra el Hambre.
- La escasa o nula aportación para acceder a medios masivos.
- Se requiere aprobación de la CGSNE de materiales de difusión y se consideran poco atractivos.
- La Difusión se basa en el portal de empleo y depende en mucho de los recursos estatales para el acceso a medios masivos.

### **7.3.3. Solicitud de apoyos**

#### **Fortalezas y Buenas prácticas**

- Integración de carpetas de buscadores de empleo, unas exclusivas para Abriendo espacios, clasificadas por área, edad, grado de escolaridad, género
- Apoyo en la creación de correo-e, recuperación de CURP.
- En Quintana Roo: se rolan la atención del registro, tienen PCD atendiendo a PCD y una carpeta con información exclusiva de personas mayores de edad (55 años en adelante) o discapacitadas para tenerlas identificadas y a la mano para apoyarlas. La información de esa carpeta trata de empatarse con la información de las empresas que el área de concertación les da a conocer.
- Actualización de las bases de datos propias de RH e integración de redes de recursos humanos en WhatsApp.
- Se hace uso de sistemas y bases internas para solventar las limitaciones del SIISNE.

- El personal encargado de la vinculación en Cancún, Quintana Roo revisa si ya están registrados los buscadores de empleo o no, si no les piden la CURP y los registran, apoyan a quienes no saben leer ni escribir, no se le pide documento de CURP ni de domicilio si estos están vigentes en la credencial de elector. Este personal cuenta con la capacitación para aplicar los módulos de VALPAR para medir habilidades de personas con capacidades diferentes.

#### **Debilidades, Áreas de oportunidad y Cuellos de botella**

- La falta de calidad del SIISNE en su carga y registro de solicitantes.
- Falta de recursos para visitar a las empresas por parte de los concertadores, que en algunas OSNE no tienen de tiempo completo.

#### **7.3.4. Producción**

##### **Fortalezas y Buenas prácticas**

- La estrategia de concertación es determinante de la calidad de las vacantes que se ofrecerán.
- Se han gestionado ferias que se realizan sin costo para el SNE, apoyándose en recursos estatales y/o municipales para cubrir el costo de los servicios para su realización.

##### **Debilidades, Áreas de oportunidad y Cuellos de botella**

- A nivel nacional no se tiene una estrategia de concertación con base en criterios estratégicos asociados a oportunidades de desarrollo económico en diversos sectores.
- No se tiene contemplado el financiamiento con recursos federales del puesto de concertadores en las OSNE, por lo que se depende totalmente de la importancia y recursos que aporten las entidades federativas.

### 7.3.5. Entrega de apoyos

#### **Fortalezas y Buenas prácticas**

- La capacidad del consejero de empleo es determinante para que el solicitante pueda acceder a vacantes pertinentes.
- Existe un importante componente humano en el apoyo que puede brindar un consejero al solicitante, ya que la búsqueda en el SIISNE o en las bases de datos locales pueden ser tan fáciles o complicadas como la interacción entre estas dos personas se dé. El SIISNE puede no arrojar los resultados adecuados a partir de la información proporcionada por el solicitante, de ahí que las carpetas que publican las OSNES tanto para solicitantes como oferentes con la información que presentan cobren tanta importancia.
- Se hace uso de sistemas/herramientas paralelas al SIISNE.
- En las unidades en que se cuenta con personal con formación en psicología se optimiza la vinculación de los buscadores/solicitantes de empleo con las vacantes existentes al poder identificar habilidades y no sólo basarse en la currícula de vida y la experiencia.
- En Ferias meten a dos empresas por stand ya que el lugar no es muy grande.
- En el día del evento se reciben empresas que no estaban registradas, siempre y cuando lleven su propia mesa para atender.
- En el caso de las ferias temáticas dados los recursos con los que se cuenta es difícil hacer una feria que sea para exclusivamente para una temática específica (mujeres, adultos mayores, discapacitados), por lo que las ferias de este estilo sólo son de nombre y no hay ninguna diferencia con respecto a otro tipo de feria.
- Hay oferta de vacantes para gente que no sabe leer ni escribir, así como para discapacitados la cual va creciendo, ejemplo: camarista, meseros, mantenimiento, limpieza, masajes. Pero los procesos no están adaptados para captar y atender adecuadamente a estos solicitantes de empleo.

- En Sinaloa es el camión que ofrece captura de plazas invitando a los empresarios a acompañar al camión y se lleva a cabo el reclutamiento y levantamiento. Jornada de reclutamiento en unidad móvil que reúne empresas y solicitantes.
- Jornadas de reclutamiento en oficinas abriendo espacios para que las empresas promuevan sus vacantes en las instalaciones de la OSNE.
- Diferentes estrategias para acercar los servicios a las colonias: "Bolsa en tu colonia"/"un día por el empleo" llevando empresas a zonas específicas para reclutar.
- Integración de una cartera física con los datos del buscador de empleo complementados con un curriculum de una página, que se pone a disposición de empleadores registrados para su consulta.
- Actualizan los folios contra los correos electrónicos, nombres de funcionarios vigentes para con los empleadores, y así se aseguran estén correctos los datos que proporcionan a los solicitantes de empleo.
- Abrir espacios en la OSNE para jornadas de reclutamiento
- Quintana Roo: uso de carpetas compartidas para asignación de turnos y actualización de vacantes/buscadores.

### **Debilidades, Áreas de oportunidad y Cuellos de botella**

- En 2018, la veda electoral, este es un importante cuello de botella.
- El SIISNE no cubre su función de herramienta que pretende facilitar el trabajo y que puede implicar mayor número de horas trabajando, o recurrir a herramientas alternativas para poder ofrecer el servicio de manera más "eficiente".
- La operación del SIISNE, el catálogo de ocupación no es operativo y no permite hacer el match en el sistema
- La debilidad los sistemas, hace una gran dependencia del trabajo del consejero que podría reemplazarse por portal

### 7.3.6. Seguimiento

#### **Fortalezas y Buenas prácticas**

- El Seguimiento se hace por dos vías: por el Empleador y por el Solicitante de Empleo (masculino y femenino). En las OSNE manejan carpeta de atención a solicitudes, y así cuando hay una vacante las Consejeras les llaman a los Buscadores de empleo. Poco sistematizado, sin evidencia dura, solo opiniones. No información validada.
- Se van implementando mejoras. Por ejemplo, en sus archivos de Excel hay una nueva celda “Tiempo que falta para que se venza la vacante.” Dan seguimiento con la empresa y las personas canalizadas. “pendientes por colocar”.
- En cuanto a los Empleadores actualizan los folios contra los correos electrónicos, nombres de funcionarios vigentes, así se aseguran estén correctos los datos que proporcionan a los solicitantes de empleo.

#### **Debilidades, Áreas de oportunidad y Cuellos de botella**

- Horas limitadas en que se puede contactar a los solicitantes colocados.
- Validación de una colocación únicamente con base en lo dicho por el empleador o solicitante, sin que medie evidencia adicional.

### 7.3.7. Contraloría social y satisfacción de beneficiarios

#### **Fortalezas y Buenas prácticas**

- Aunque es básicamente inexistente en Bolsa de Trabajo, debido a que es un apoyo individual en el que no hay contacto entre beneficiarios, en varias de las OSNE y UR visitadas tienen buzones para quejas.

**Debilidades, Áreas de oportunidad y Cuellos de botella**

- Las encuestas de satisfacción levantadas en las Ferias de empleo no se procesan sistemáticamente, y solamente son muestreos. No se encontró evidencia de que se utilicen para la mejora.

**7.3.8. Monitoreo y evaluación**

**Debilidades, Áreas de oportunidad y Cuellos de botella**

- A nivel estatal, no se pueden obtener salidas ni reportes del SIISNE como mecanismo para el seguimiento.
- Se hace uso de sistemas/herramientas paralelas al SIISNE ya que con los perfiles no se pueden generar reportes en las OSNE, llevando bases de datos internas que duplican el trabajo.

## 8. Conclusiones y Recomendaciones

En este apartado se presentan las principales conclusiones y recomendaciones que se derivan de la evaluación. Se agrupan por temas, que en cada caso consideran uno más de los procesos objeto del estudio.

### 8.1. Conclusiones

#### **La planeación y focalización**

Los servicios de vinculación Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo son medios eficaces para que los buscadores de empleo encuentren un puesto acorde a su perfil de capacidades, según declaraciones de usuarios. Las empresas que buscan empleados igualmente lo consideran un servicio eficaz para cubrir sus vacantes, aunque en menor medida cuando se trata de profesionistas o puestos de mando. En general, buscadores y empresas opinan que el SNE presta un servicio de buena calidad, como se constató en el trabajo de campo. Una de las principales ventajas para ambas partes es que el servicio prestado por el SNE es gratuito.

A pesar de lo anterior, uno de los grandes retos que enfrentan estos servicios, al igual que el SNE en su conjunto, es el de identificar el valor público específico que deben generar; es decir identificar la falla de mercado, su caracterización geográfica y la población objetivo (tanto empleadores como buscadores de empleo) que es pertinente atender mediante un servicio público de empleo y especializarse y focalizar sus protocolos de atención y servicios en función de ello.

En materia de planeación, se encontraron importantes áreas de oportunidad tanto a nivel federal como estatal. Por el lado de la federación, no se realizan procesos de planeación estratégica para definir prioridades en función del desarrollo de la economía, ni del comportamiento del mercado laboral. Así, se han mantenido en operación los mismos instrumentos de política en el SNE por muchos años, con un fuerte componente inercial. Por parte de las entidades federativas, tampoco se observó una planeación sistemática en función de prioridades estatales. Los

procesos identificados revelan un comportamiento inercial que atiende a la demanda y es guiado por el cumplimiento de metas que se establecen de modo incremental sobre ejercicios previos, y que no consideran un análisis de la dinámica del mercado de trabajo y el comportamiento económico regional. Las metas son comunicadas a las OSNE por la CGSNE, y tienden a incrementarse gradualmente, aunque, en sentido contrario al presupuesto de operación que tiende a ser reducido año tras año.

### **El protocolo de atención y los perfiles de puesto**

Para operar la Bolsa de Trabajo se cuenta con un protocolo de atención. Por un lado está el trabajo del Consejero de empleo quien brinda la atención al solicitante de empleo y por otro lado está la función de concertación de vacantes.

La atención al solicitante de empleo se basa fundamentalmente en el trabajo realizado por los Consejeros de empleo. Se encontraron grandes diferencias en los perfiles, tipos de contratación, capacidades y equipamiento de los Consejeros, lo que se traduce en grados desiguales de calidad en el servicio, incluso dentro de una misma OSNE.

La concertación de vacantes es una actividad central de BT, ya que de esta depende el número y calidad de vacantes y empresas que participan en ella. En este sentido, el hecho de que no se prevea esta figura para ser financiada con recursos federales y se dependa de la iniciativa de las OSNE para definir su contratación y perfiles, se traduce en una gran heterogeneidad en las capacidades instaladas y la calidad del proceso. El diseño del protocolo supone que los concertadores salgan a visitar a los empleadores o atenderlos en la oficina. Sin embargo, se observó que no existen recursos para que estas figuras puedan efectivamente realizar visitas a los empleadores.

Es de destacar que en ninguno de los estados visitados, se encontró que la función de consejería trabaje de la mano con la de concertación. Con esto se desaprovecha la oportunidad de que los Consejeros compartan sus conocimientos sobre los

perfiles de los solicitantes que acuden al SNE para que la concertación sea dirigida a estos segmentos del mercado. Tampoco se encontró que los Concertadores respondieran a un ejercicio estratégico en función de las prioridades o condiciones del mercado estatal. En este sentido, se presenta un área de oportunidad de poner al centro del servicio de BT tanto al buscador de empleo como al empleador, en lugar de a las metas operativas, a fin de generar procesos y desarrollar perfiles de personal adecuados para brindar la atención integral a estos dos actores. En estricto sentido, el máximo valor público que puede entregar BT se obtiene cuando se atiende bien a las empresas, se concertan estratégicamente vacantes de calidad y se perfilan adecuadamente a los solicitantes de empleo. Así, una colocación debería ser el resultado de una estrategia conjunta entre estas dos funciones y traducirse en un beneficio económico para empleador y solicitante.

En materia de Ferias de Empleo se observó que la programación de las mismas se orienta más al cumplimiento de metas que a la atención de la demanda de empleadores o buscadores de empleo. Desde el punto de vista de la CGSNE, las FE son un medio para atender prioridades transversales como por ejemplo atención a la tercera edad, mujeres y jóvenes, entre otros. Esto dista de la visión estatal, en la cual las FE se conciben como eventos útiles, solicitados tanto por empleadores como por solicitantes ya que reducen los costos de transacción de ambos; incluso existe una importante demanda insatisfecha de FE por parte de las UR. En cambio, encuentran dificultades para ejecutar las ferias temáticas mandatadas desde el centro y cumplir con las metas.

### **Los sistemas de información y la prestación de los servicios**

Para los servicios de BT y FE se cuenta con diversas plataformas informáticas cuyo adecuado funcionamiento es una condición indispensable para brindar una atención de calidad. En el caso de BT la plataforma informática (SIISNE) presenta fallas de funcionalidad recurrentes ante las cuales el personal de vinculación en las OSNE

ha desarrollado métodos alternos de manejo de la información a fin de prestar el servicio.

El SIISNE suele no estar plenamente operativo, lo que se traduce en el uso ineficiente de recursos al tener que modificar los protocolos de atención y desarrollar soluciones tanto informáticas como de procesos adicionales en las OSNE. Estos métodos alternos van desde la impresión de las vacantes y su colocación en lugares visibles, hasta la generación de plataformas y sistemas alternos. En todos los casos, el registro de toda la atención prestada ‘fuera de línea’ debe hacerse en el SIISNE, cuando esté funcional, para asegurar el cumplimiento de metas, lo cual consume una parte significativa del tiempo de trabajo de las personas a cargo de brindar el servicio.

Otro aspecto que se presenta como constante es la mención de que el sistema no permite que el perfil del buscador pueda ser registrado con varios tipos de actividad de manera que la coincidencia con las vacantes sea flexible, y que además se consideren aspectos como localización geográfica (incluso más allá del nivel estatal) y horario, los cuales pueden ser determinantes en la decisión de tomar un empleo. Estos aspectos son, en su caso, manejados por los consejeros con base en su habilidad y experiencia; incluso haciendo uso de otros sistemas como son el Portal del Empleo y las plataformas locales. Así, la calidad del servicio depende más de la disposición, el perfil y la experiencia del consejero laboral que de la funcionalidad y pertinencia del sistema.

En resumen, la ausencia de un algoritmo adecuado, la dificultad de la búsqueda multicriterio y las deficiencias en los catálogos de puestos, limitan las posibilidades de que el sistema arroje las mejores opciones para vincular al Buscador de empleo con las vacantes.

Más allá de la problemática directamente relacionada con el diseño del SIISNE, se encontraron limitantes adicionales en las tecnologías de información en las OSNE y UR. Entre ellas destacan: anchos de banda insuficientes, saturación de los

servidores locales y nacional, equipo de cómputo con sistemas operativos heterogéneos e incompatibles con las necesidades del SIISNE.

Todo lo anterior tiene dos efectos negativos importantes. Por un lado, el uso ineficiente de recursos y la prestación de servicios con niveles de calidad heterogéneos; por otro lado, la información que se utiliza y genera en los distintos procesos del circuito operativo, presenta importantes deficiencias, como se verá más adelante.

En el caso de Ferias de Empleo se utilizan dos sistemas, siendo el SIFE y el SISPAE. En el caso del SIFE los problemas encontrados se relacionan a la pertinencia de los plazos de apertura para realizar la captura de información. Una importante área de oportunidad es la vinculación entre el SIFE y el SIISNE ya que frecuentemente comparten vacantes y es necesario duplicar la carga.

### **El protocolo de seguimiento e información**

El objetivo central de los servicios de BT y FE es lograr la colocación de la población solicitante en empleos de calidad. Para dar cuenta de este resultado, se requiere de insumos de información y protocolos de seguimiento, que de acuerdo con la evaluación, tienen importantes áreas de oportunidad.

En el caso de BT, el protocolo indica que, a partir de la lista de solicitantes canalizados, se realiza un seguimiento telefónico al empleador o al buscador de empleo para saber el resultado del envío. Una primera área de oportunidad se encuentra en el protocolo de atención, específicamente desde la conformación de la lista de solicitantes canalizados: en cuatro de las seis entidades visitadas se encontró que los empleadores que tienen vacantes registradas pueden acudir a las OSNE a consultar los listados de buscadores de empleo y directamente tomar los datos. En esos casos, no se genera un oficio de canalización, aún cuando la vacante está en la BT. Además, pueden llevarse información útil para cubrir otras vacantes no registradas en la BT. En ese sentido, se pierde el control sobre la canalización, las vacantes registradas ocupadas y la ocupación de otras vacantes. En el mejor de

los casos, el empleador informa al respecto, pero no existe un mecanismo previsto para estas situaciones. Sucede lo mismo con acciones no previstas en el manual de procedimientos, como son las jornadas de empleo y las unidades móviles.

Otra área de oportunidad es el diseño del proceso de seguimiento a colocaciones. En el caso de BT al ser únicamente por vía telefónica, se obtiene la información a decir del respondiente sin que existan medios para corroborarla y asegurar que se ocupó la vacante con las condiciones publicadas. En el caso de FE son los empleadores quienes registran los datos en el SIFE, aunque tampoco se solicita ninguna evidencia para corroborar la información. En este caso el proceso es más eficaz, ya que toda empresa debe registrar sus vacantes para participar, al salir del evento entrega listados de canalizaciones y posteriormente reporta las ocupaciones en el SIFE. Aún así, se encontraron casos en que las empresas reciben solicitudes de reporte de colocaciones de diversas áreas de la OSNE, por no estar adecuadamente integrados los sistemas y procesos.

De acuerdo con el protocolo, el seguimiento se realiza únicamente en el corto plazo, por lo que no se cuenta con información sobre el tiempo en que una persona permanece en ese empleo o su trayectoria laboral posterior. Adicionalmente ni en el análisis documental, ni en campo, se observaron procesos para verificar la veracidad y la calidad de la información reportada en los sistemas (SIISNE, SIFE). En cambio, si se encontraron casos en los que se opta por no registrar información sobre colocaciones a fin de que no se modifiquen las metas en el ejercicio siguiente. Es decir, la ausencia de candados y mecanismos adecuados para el seguimiento, aunado a una operación por metas, genera incentivos a decidir estratégicamente qué reportar y qué no.

## 8.2. Recomendaciones

### **Planeación y focalización**

- A nivel nacional, es necesario realizar procesos de planeación estratégica buscando alianzas con áreas responsables de desarrollo económico, con cámaras empresariales y otros actores clave que permitan orientar los esfuerzos del SNE en función de las dinámicas de crecimiento regional de la economía. Ejercicios equivalentes deben fomentarse a nivel estatal.
- En los procesos de planeación es necesario prever mecanismos para incorporar el punto de vista de las OSNE, las cuales pueden tener un conocimiento más cercano de sus mercados locales laborales, lo cual permitiría hacer una mejor planeación con enfoque de resultados y no inercial enfocada al mero cumplimiento de metas.
- En escenarios de recortes presupuestales, resulta imprescindible la redefinición de metas y su asignación de acuerdo con las necesidades manifestadas por las OSNE y no con criterios inerciales. Adicionalmente, es necesario considerar elementos de calidad de la prestación de los servicios como parte de la planeación y el seguimiento, en lugar de solo metas de cobertura.
- Es recomendable prever recursos para la difusión de BT ya que no es un servicio publicitado, a diferencia de FE que a la que sí se destinan recursos para la difusión.

### **El protocolo de atención y los perfiles de puesto**

- Se recomienda rediseñar los protocolos de atención colocando al centro tanto al buscador de empleo como al empleador, considerando que el servicio a prestar debe traducirse en un beneficio económico para ambos. En sentido, es necesario contar con Consejeros de Empleo y Concertadores profesionales, con capacidades técnicas y también con capacidades blandas para prestar servicios de atención a la población. Para ello, se requiere definir

los perfiles de puesto, programas de capacitación y lograr acuerdos vinculantes con las OSNE para que estos se respeten. Es indispensable destinar recursos a la contratación de Concertadores y para su movilidad.

- En el caso de los Consejeros, entre los conocimientos y capacidades a considerar en el perfil se encuentran: buen manejo de las tecnologías de información, atención al público, habilidades de comunicación y entrevista, análisis de información, conocimiento del SIISNE y sus catálogos, conocimiento de la oferta institucional de la OSNE. Para los Concertadores, se requieren prácticamente los mismos elementos, asegurando además que tengan habilidades de venta y negociación para tratar con empleadores y lograr las vacantes.
- En el protocolo es importante prever los mecanismos para el trabajo conjunto de ambas figuras. Esto a fin de lograr sinergias entre la estrategia de concertación y la atención a la población.
- En el caso de FE es importante que éstas se deriven de las necesidades detectadas por las OSNE en sus mercados estatales por ubicación y segmentos de atención. Es importante también que los recursos asignados a FE sean consistentes con las metas que se plantean. En ese sentido, es importante que la valoración que se realiza en la CGSNE a los eventos propuestos esté fundamentada en información sobre los costos de las mismas provista por los estados.

### **Los sistemas de información y la prestación de servicios**

- Se requiere contar con una plataforma de información sólida, que provea de insumos para la prestación de servicios de vinculación de manera ágil, oportuna y de fácil acceso para los usuarios. Para ello se requiere, entre otras cosas: actualizar y ampliar los catálogos de puestos (considerando lenguaje regional y las necesidades detectadas por las OSNE), permitir las búsquedas multicriterio tanto por el lado de los solicitantes como de los empleadores,

registrar al buscador en varios tipos de actividad, mejorar el algoritmo de búsquedas.

- Es indispensable que la plataforma sea un mecanismo para el control de gestión que se adapte a las necesidades de los usuarios de acuerdo con sus perfiles. Se requiere habilitar un módulo de reportes que puedan generarse en las OSNE y UR sin recurrir a la CGSNE.
- Con respecto a la funcionalidad de la plataforma, más allá de las mejoras en su diseño, se requiere que las OSNE cuenten con las TI necesarias para su correcta operación, tanto en oficinas como en unidades remotas. Para ello se recomienda prever en los convenios con las entidades federativas las características y cantidades de los equipos y accesorios necesarios (incluyendo medios móviles para captura de información in situ) para cada figura operativa, así como los recursos financieros, tanto federales como estatales, que se destinarán a su adquisición o arrendamiento. Asimismo, deben preverse mecanismos de supervisión para asegurar que los equipos cuentan con las características previstas y que están en manos de los operadores para quienes fueron destinados.
- Finalmente, es importante que las funciones de los sistemas que actualmente operan de manera independiente se integren para asegurar su operatividad en las OSNE. Así, deben vincularse el SIFE con el SIISNE y con el Portal del Empleo.

### **El protocolo de seguimiento, información y evaluación**

- Es necesario que los protocolos de seguimiento consideren las distintas rutas y mecanismos por las que pueden brindarse servicios de vinculación para atender a la población, a fin de que se reporten fehacientemente todas las atenciones, vacantes, canalizaciones, eventos y colocaciones. Para ello es necesario que la plataforma informática considere estos distintos

mecanismos de atención y asegure que sea posible reportar su seguimiento en distintas fases de la operación.

- Se recomienda que la plataforma pueda emitir reportes de personas atendidas y colocadas; y no solo de atenciones y colocaciones; ya que, con base en esto, podrá generarse un mejor indicador de cobertura y posteriormente, de resultados.
- Es de gran importancia desarrollar protocolos para la verificación de la veracidad y calidad de la información reportada en el sistema por UR, OSNE, empleadores y buscadores de empleo.
- En específico, los protocolos de seguimiento a colocaciones y calidad de las mismas, deben incluir la obtención de evidencia documental, por ejemplo, hoja de registro ante el IMSS, requisito que puede incluirse en las Reglas de Operación y operacionalizar en la plataforma; o bien asegurar convenios con el IMSS e ISSSTE, entre otros, para el cruce de padrones.
- En la plataforma es necesario incluir un módulo para recibir quejas y sugerencias de los distintos usuarios; así como para la captura de los procesos de Contraloría Social y el seguimiento de las incidencias en OSNE y UR.
- Como parte del proceso de seguimiento y en preparación de los ejercicios medición de satisfacción de beneficiarios y de evaluación, se recomienda que la CGSNE diseñe un mecanismo para generar una muestra panel en cada ejercicio fiscal para darle seguimiento por al menos dos años. Es decir, prever un tamaño de muestra representativa de empresas y buscadores de empleo, y seleccionarlos aleatoriamente en un periodo determinado del año. Esto a fin de que se les contacte por vía telefónica, correo o sistema de encuesta en línea para dar seguimiento en el año en que recibieron la atención y subsecuentes.
- Se recomienda promover espacios para la socialización de buenas prácticas y experiencias exitosas entre las OSNE.

## 9. Bibliografía

- CEPAL (2016) *Políticas Activas de Mercado de Trabajo para generar empleo y mejorar la calidad de los empleos en América Latina ¿Por qué unas Políticas son exitosas y otras no?, ¿Cómo mejorar su eficacia?*
- Cervantes Arenillas, D. (Segunda época, 2011). Las políticas activas de empleo en México: el caso de los programas de formación. *Revista de Estudios empresariales*, 21 - 45.
- CNDH. (2016). *Derecho humano al trabajo y derechos humanos en el trabajo*. México: Comisión Nacional de los Derechos Humanos.
- INEGI (2016). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 4to Trimestre 2016.
- OIT. (Año I, Núm. 1, Septiembre de 2013). Situación del trabajo decente en México. *Boletín semestral de la Organización Internacional del Trabajo*, 1-8.
- OIT (2016). *Soluciones eficaces. Políticas activas de mercado de trabajo en América Latina y el Caribe* (Capítulo 3). Ginebra
- Samaniego, N. (2002). *Las políticas de mercado de trabajo en México y su evaluación*. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Sánchez-Castañeda, A. (Núm. 19, julio-diciembre de 2014). Los jóvenes frente al empleo y el desempleo: la necesaria construcción de soluciones multidimensionales y multifactoriales. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 133-162.
- SHCP. (2017). *Estructura Programática a emplear en el proyecto de Presupuesto de Egresos 2018*. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- STPS. (2013). *Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2013-2018*. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- STPS. (30 de Julio de 2014). Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. *Diario Oficial de la Federación*.
- STPS. (2015). *La inclusión laboral en México: Avances y retos*. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- STPS-SNE. (2015). *Diagnóstico Ampliado del Programa Presupuestario S043 Programa de Apoyo al Empleo*. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- STPS. (2017). *Quinto Informe de Labores 2016-2017*. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- STPS. (26 de diciembre de 2017). Acuerdo mediante el cual se establecen las Reglas de Operación del Programa de Apoyo al Empleo. *Diario Oficial de la Federación*.
- STPS-SNE. (2018). *Manual de procedimientos de Ferias de Empleo 2018*. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- STPS-SNE. (2018). *Manual de procedimientos del Subprograma Fomento al autoempleo*. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- STPS-SNE. (2018). *Procedimientos de Operación del Servicio de Vinculación Laboral, Bolsa de Trabajo*. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- STPS-SNE. (2018). *Reporte de acciones de vinculación laboral, de 2001 y al mes de junio de 2018*. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

## 10. Anexos

### Anexo I Ficha técnica de identificación de los servicios de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo.

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo	14 - Trabajo y Previsión Social
	Institución	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
	Entidad	Dirección de Adquisiciones y Almacenes también está dirigido a Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales (Lic. Manilo Alberto Terán Valdez)
	Unidad Responsable	310 - Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo
	Clave Presupuestal	S-043
	Nombre del Programa	Programa de Apoyo al Empleo (PAE)
	Año de Inicio	2018
	Responsable titular del programa	Lic. Héctor Oswaldo Muñoz Oscós
	Teléfono de contacto	(55) 3000 4100 Ext. 34146
	Correo electrónico de contacto	hector.munoz@stps.gob.mx

Tema	Variable	Datos
Objetivos	Objetivo general del programa	<p><u>Objetivo General del PAE:</u> Brindar atención a la población buscadora de empleo, mediante la prestación de Servicios de Vinculación Laboral, apoyos económicos o en especie, con la finalidad de facilitar su colocación en un puesto de trabajo o actividad productiva.</p> <p><u>Objetivos Específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Proporcionar información sobre las oportunidades de empleo que ofrecen los empleadores registrados en el SNE.</li> <li>b) Vincular a los solicitantes de empleo de acuerdo con el perfil laboral requerido para cubrir las vacantes disponibles de los empleadores.</li> <li>c) Apoyar a solicitantes de empleo mediante su incorporación a cursos de capacitación de corto plazo para incrementar sus posibilidades de colocación en un puesto de trabajo.</li> <li>d) Apoyar a solicitantes de empleo interesados en trabajar por cuenta propia, mediante el otorgamiento de apoyos en especie y/o económicos para la creación de IOCP.</li> <li>e) Apoyar a los solicitantes de empleo, mediante el otorgamiento de recursos económicos, facilitando la movilidad laboral, para su vinculación a puestos de trabajo.</li> <li>f) Apoyar a Repatriados, mediante el otorgamiento de recursos en especie y/o económicos, para facilitar el retorno a su lugar de origen o residencia y procurar su colocación en un empleo u ocupación productiva.</li> </ul>

Tema	Variable	Datos
	Principal Normatividad	<p>ACUERDO mediante el cual se establecen las Reglas de Operación del Programa de Apoyo al Empleo</p> <p>Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. D.O.F. 5-II-1917 y sus reformas.</p> <p>Ley Federal del Trabajo. D.O.F. 1-IV-1970 y sus reformas.</p> <p>Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos. D.O.F. 31-XII-1982 y sus reformas.</p> <p>Ley Federal de Procedimiento Administrativo. D.O.F. 4-VIII-1994 y sus reformas.</p> <p>Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público. D.O.F. 4-I-2000 y sus reformas.</p> <p>Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. D.O.F. 30-III-2006 y sus reformas.</p> <p>Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. D.O.F. 30-VII-2014.</p> <p>Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. D.O.F. 20-V-2013.</p> <p>Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. D.O.F. 20-V-2013.</p> <p>Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013-2018. D.O.F. 30-VIII-2013.</p> <p>Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2013-2018. D.O.F. 13-XII-2013.</p> <p>Programa Nacional de Trabajo y Empleo para las Personas con Discapacidad 2014-2018. D.O.F. 28-IV-2014.</p> <p>Acuerdo mediante el cual se establecen las Reglas de Operación del Programa de Apoyo al Empleo. D.O.F. 27-XII-2015.</p> <p>Manual de Procedimientos del Subprograma Fomento al Autoempleo 2018.</p>
	Meta del PND con el que está alineado	Meta Nacional IV México Próspero
	Objetivo del PND con el que está alineado	Objetivo 4.3 Promover el empleo de calidad
	Estrategia del PND con la que está alineado	Estrategia 4.3.1 Procurar el equilibrio entre los factores de la producción para preservar la paz laboral
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2013-2018

Tema	Variable	Datos
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Impulsar el empleo de calidad e intermediar en el mercado laboral para favorecer la empleabilidad, la protección social y la ocupación productiva
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Número de buscadores de empleo colocados a través del Servicio Nacional de Empleo
	Propósito del programa	Personas buscadoras de empleo acceden a un empleo u ocupación productiva (MIR 2018)
<b>Población potencial</b>	Definición	<p><u>La población potencial del PAE:</u> personas que, a lo largo de un año, se encuentran en búsqueda empleo. Para su estimación se considera la información más reciente de la población total de 16 años y más que se encuentra en situación de desempleo y aquella que, estando ocupada, se encuentra en búsqueda de empleo para sustituir o complementar su ocupación.</p> <p><u>Población objetivo de los Servicios de Vinculación Laboral, Bécate, Fomento al Autoempleo y Movilidad Laboral:</u> Personas que, a lo largo de un año, se encuentran en situación de búsqueda de empleo</p>
	Unidad de medida	Personas (buscadores de un empleo asalariado)
	Cuantificación	Total: 10,618,938 Hombres: 6,918,895 Mujeres: 3,700,043
<b>Población objetivo</b>	Definición	<p><u>La población objetivo del PAE:</u> personas que sean buscadores de empleo que cuenten con 16 años o más. Para su estimación se considera como población objetivo a subgrupos de la población potencial que responden a la definición de criterios de focalización para los subprogramas del PAE: Servicios de Vinculación Laboral, Bécate, Fomento al Autoempleo, Movilidad Laboral y Repatriados Trabajando.</p> <p><u>Población objetivo de Fomento al Autoempleo:</u> Buscadores de un trabajo no asalariado en el rango de edad de 20 a 69 años, sin instrucción y hasta con estudios de nivel superior.</p>
	Unidad de medida	Personas (buscadores de un empleo asalariado)
	Cuantificación	Total: 1,008,306 Hombres: 720,956 Mujeres: 287,350
<b>Población atendida</b>	Definición	Constituye la meta de buscadores de empleo a atender en función del presupuesto disponible y la capacidad de operación del PAE.

Tema	Variable	Datos
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	Total: 4,471 Hombres: 1,829 Mujeres: 2,642
<b>Presupuesto para el año evaluado</b>	Presupuesto original (MDP)	975.35 se requiere confirmar
	Presupuesto modificado (MDP)	975.35 (2° trimestre de 2018)
	Presupuesto ejercido (MDP)	265.84 (2° trimestre de 2018)
<b>Cobertura geográfica</b>	Entidades Federativas en las que opera el programa	En las treinta y dos Entidades federativas.
<b>Focalización</b>	Unidad territorial del programa	n/a

## Anexo II Ficha de identificación y equivalencia de procesos

### II.1 Bolsa de trabajo

Tabla 21. Procesos del Servicio Bolsa de Trabajo

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<b>1. Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1.1	<b>Presupuestación.</b> Distribución y concertación del presupuesto a nivel nacional para las Entidades Federativas.
	1.2	<b>Planeación operativa.</b> Definición de metas anuales y programa operativo anual.
	1.3	<b>Actualización de ROP y normatividad.</b> Para adecuarlo a las metas programadas (de ser el caso)
<b>2. Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	2.1	<b>Difusión nacional.</b> Publicación de las Reglas de Operación, actualización de portal, producción de materiales
	2.2	<b>Difusión Local.</b> Publicación de convocatoria abierta por OSNE, para empleadores y solicitantes. Difusión permanente en diversos medios impresos y virtuales
<b>3. Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	3.1	<b>Registro en SNE.</b> Recopilar información del <i>Buscador de empleo</i> mediante el portal, en forma presencial o telefónica

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
<b>4. Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		<b>No aplica</b>
<b>5. Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	<b>5.1</b>	<b>Concertación de vacantes con empleadores.</b> Recibir, clasificar y actualizar información de vacantes por parte de los <i>empleadores</i> .
<b>6. Distribución de apoyos:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).		<b>No aplica</b>
<b>7. Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	<b>7.1</b>	<b>Envío de solicitantes compatibles a empleadores.</b> Información para el envío y/o postulación en línea del <i>solicitante de empleo canalizado</i> <b>Entrega de vacantes compatibles a los solicitantes</b>
<b>8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado.	<b>8.1</b>	<b>Seguimiento de solicitantes colocados.</b> Seguimiento a la contratación, generalmente a través de las empresas que colocan las vacantes.
<b>9. Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	<b>9.1</b>	<b>Contraloría Social.</b> Mecanismos y tareas de contraloría para usuarios de Bolsa de trabajo
<b>10. Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el	<b>10.1</b>	<b>Seguimiento de la ejecución.</b> Informes trimestrales, evaluación interna. Seguimiento mensual a OSNE. Reasignación de recursos subejercidos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	10.2	Evaluación externa, ASM y recomendaciones

Fuente: Elaboración a partir de análisis documental y normativo, entrevistas en la CGSNE y OSNE (OSNE y UY), resultados de la encuesta en línea.

## II.2. Ferias de empleo

Tabla 22. Procesos del Servicio Ferias de Empleo

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
<b>1. Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):</b> Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del programa.	1.1	<b>Presupuestación.</b> Distribución y concertación del presupuesto a nivel nacional para las Entidades Federativas.
	1.2	<b>Planeación operativa.</b> Definición de metas anuales y programa operativo anual
	1.3	<b>Actualización de ROP y normatividad.</b> Para adecuarlo a las metas programadas (de ser el caso)
<b>2. Difusión del programa:</b> Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	2.1	<b>Difusión nacional.</b> Publicación de las Reglas de Operación, actualización de portal, producción de materiales
	2.2	<b>Difusión Local.</b> Publicación de convocatoria abierta por OSNE, para empleadores y solicitantes. Campañas de difusión de los eventos de Feria de empleo.

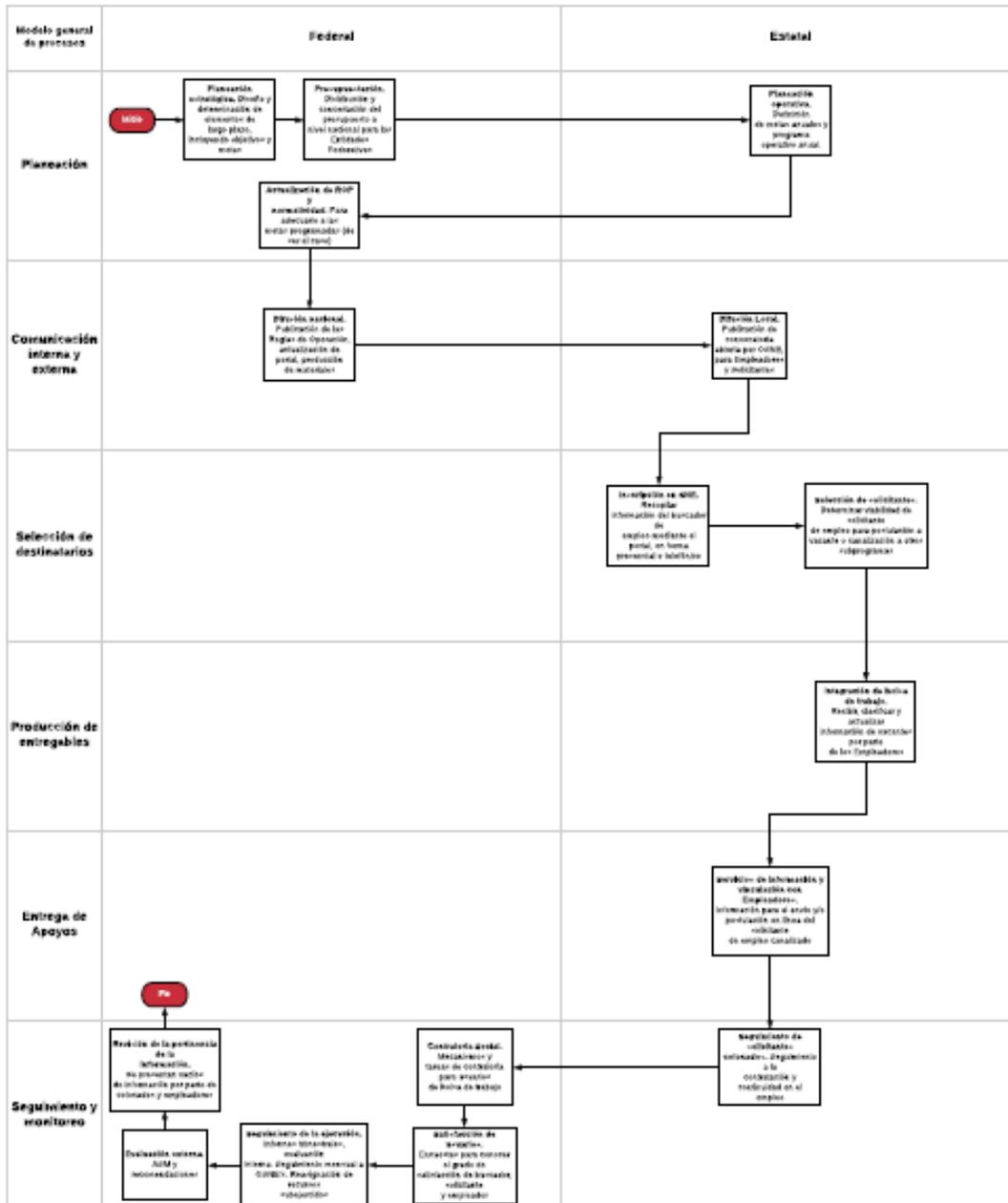
Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
<b>3. Solicitud de apoyos:</b> Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan los operadores del programa con el objetivo registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	3.1	<b>Registro de buscadores de empleo en el SNE.</b> Recopilar información del <i>buscador de empleo</i> mediante el portal, en forma presencial o telefónico
<b>4. Selección de beneficiarios:</b> Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.		<b>No aplica</b>
<b>5. Producción de bienes o servicios:</b> Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del programa.	5.1	<b>Instalación de las ferias de empleo.</b> Promoción y difusión, alquiler y acondicionamiento de los sitios, equipamiento de cómputo
<b>6. Distribución de apoyos:</b> Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).		<b>No aplica</b>
<b>7. Entrega de apoyos:</b> Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	7.1	<b>Atención a las Ferias.</b> Atención a empleadores y solicitantes en las ferias
<b>8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos:</b> Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo con el objetivo planteado.	8.1	<b>Seguimiento de vacantes colocadas por los empleadores.</b> Seguimiento a la contratación y continuidad en el empleo

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el evaluador
		(Escriba nombre y describa brevemente)
<b>9. Contraloría social y satisfacción de usuarios:</b> Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.	9.1	<b>Contraloría Social.</b> Mecanismos y tareas de contraloría para usuarios de Ferias
<b>10. Evaluación y monitoreo:</b> Proceso a través del cual el programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera.	10.1	<b>Seguimiento de la ejecución.</b> Informes trimestrales, evaluación interna. Seguimiento mensual a OSNE. Reasignación de recursos subejercidos
	10.2	<b>Evaluación externa,</b> ASM y recomendaciones

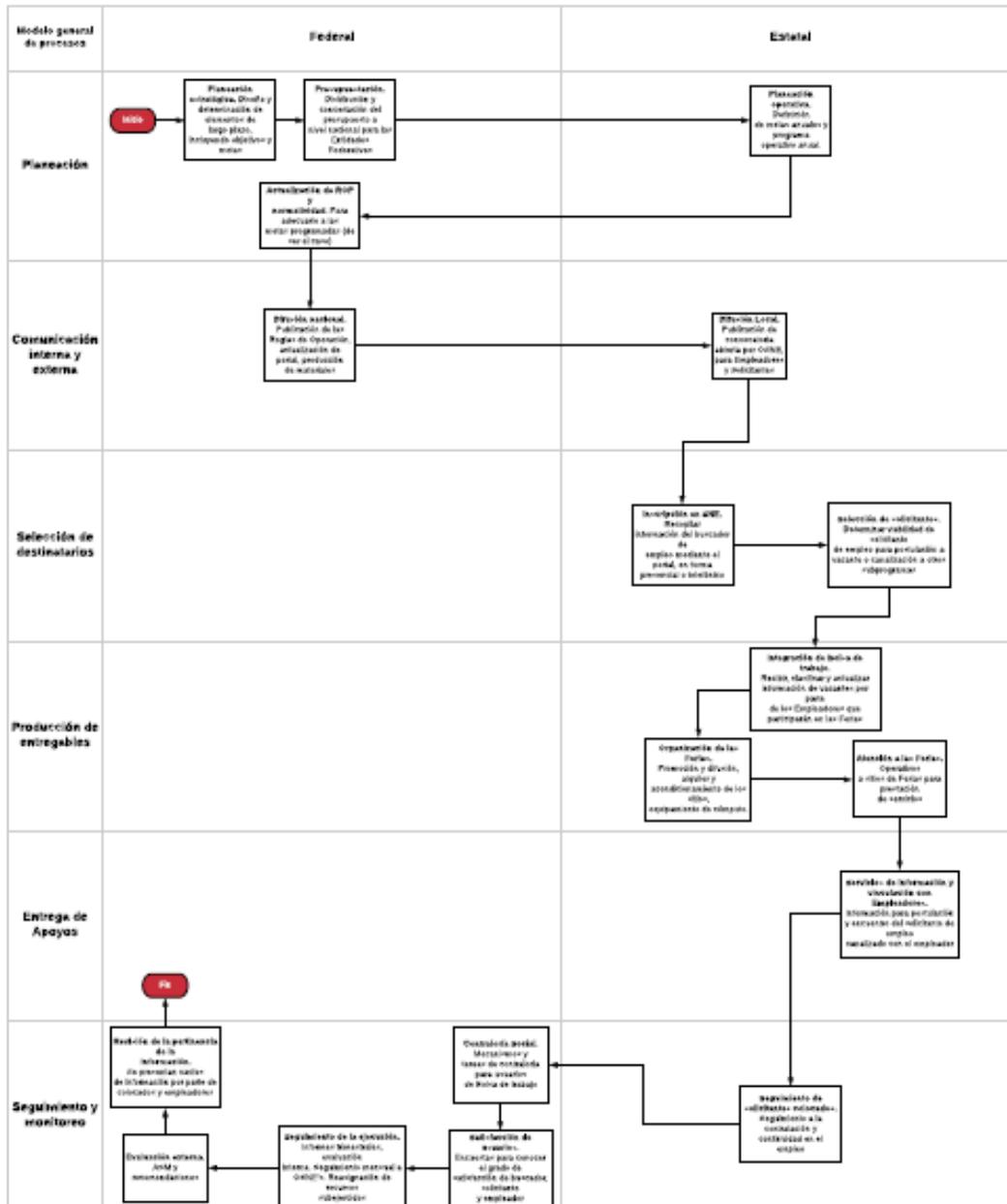
Fuente: Elaboración propia con información de las Reglas de Operación del Programa de Apoyo al Empleo 2018 y Manual de Procedimientos de Ferias de Empleo. 2018

# Anexo III Flujogramas de los Servicios

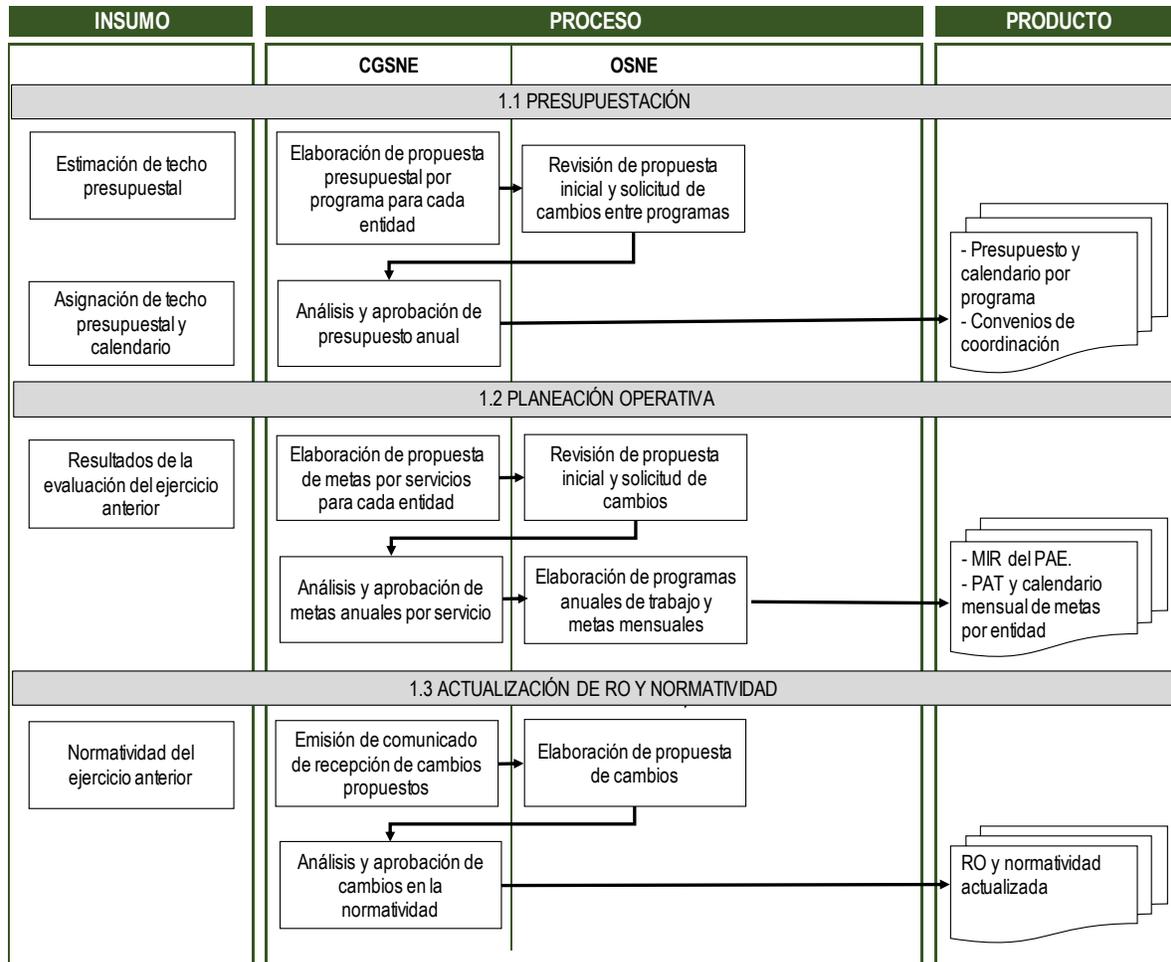
## Procesos Bolsa de trabajo



### Procesos Ferias de Empleo

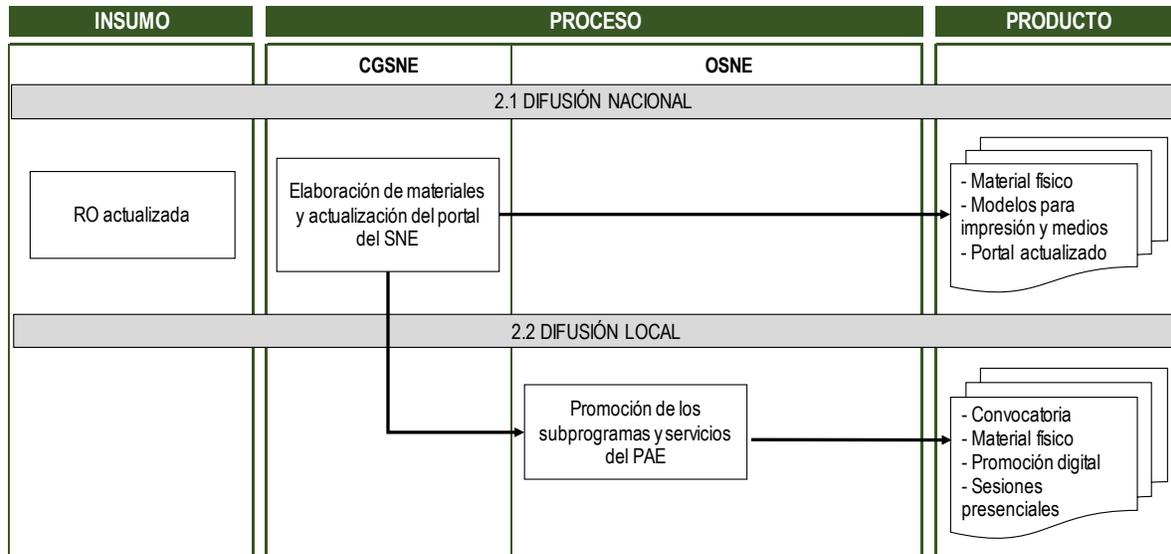


### Ilustración 16. Diagrama Insumo - Proceso – Producto del Proceso de Planeación



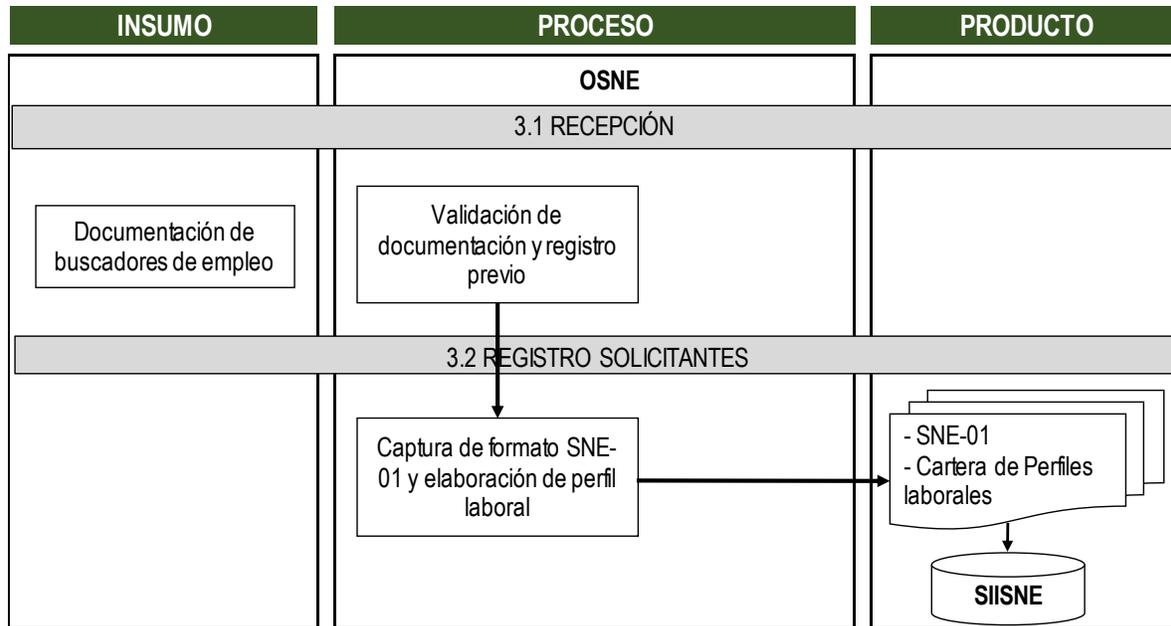
Fuente: Elaboración propia con información de Reglas de Operación y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

### Ilustración 17. Diagrama Insumo - Proceso – Producto del Proceso de Difusión



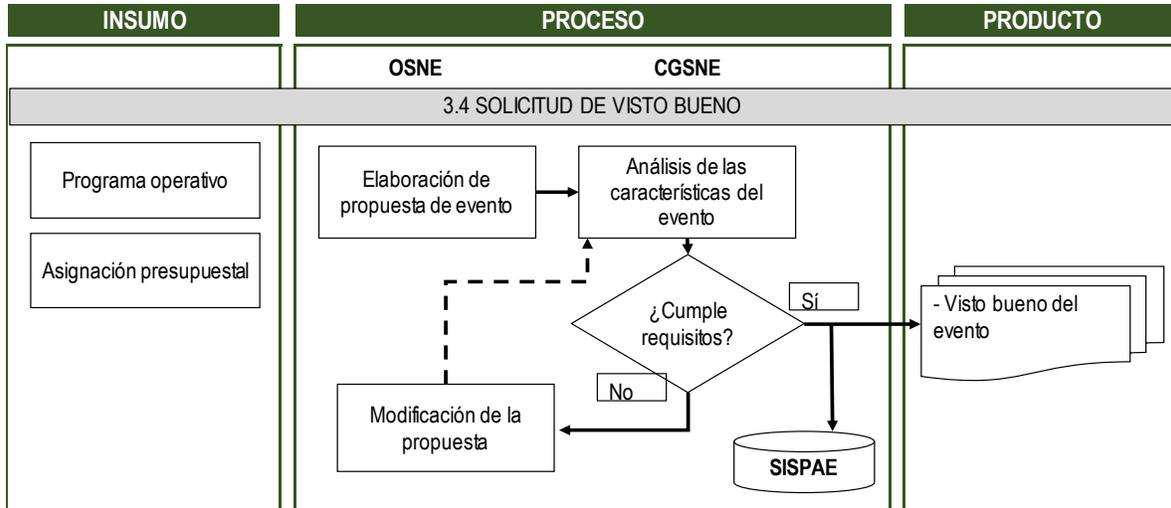
Fuente: Elaboración propia con información de Reglas de Operación y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

### Ilustración 18. Diagrama Insumo - Proceso – Producto del Proceso de Solicitud de apoyos-Bolsa de trabajo



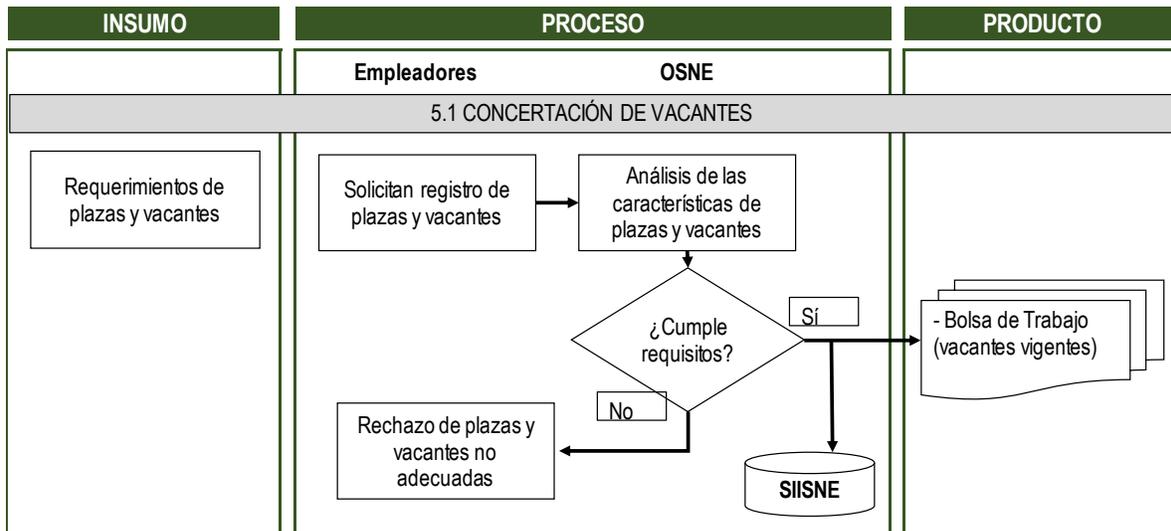
Fuente: Elaboración propia con información de los Procedimientos de Operación Bolsa de Trabajo y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

**Ilustración 19. Diagrama Insumo - Proceso – Producto del Proceso de Solicitud de apoyos-Feria de empleo**

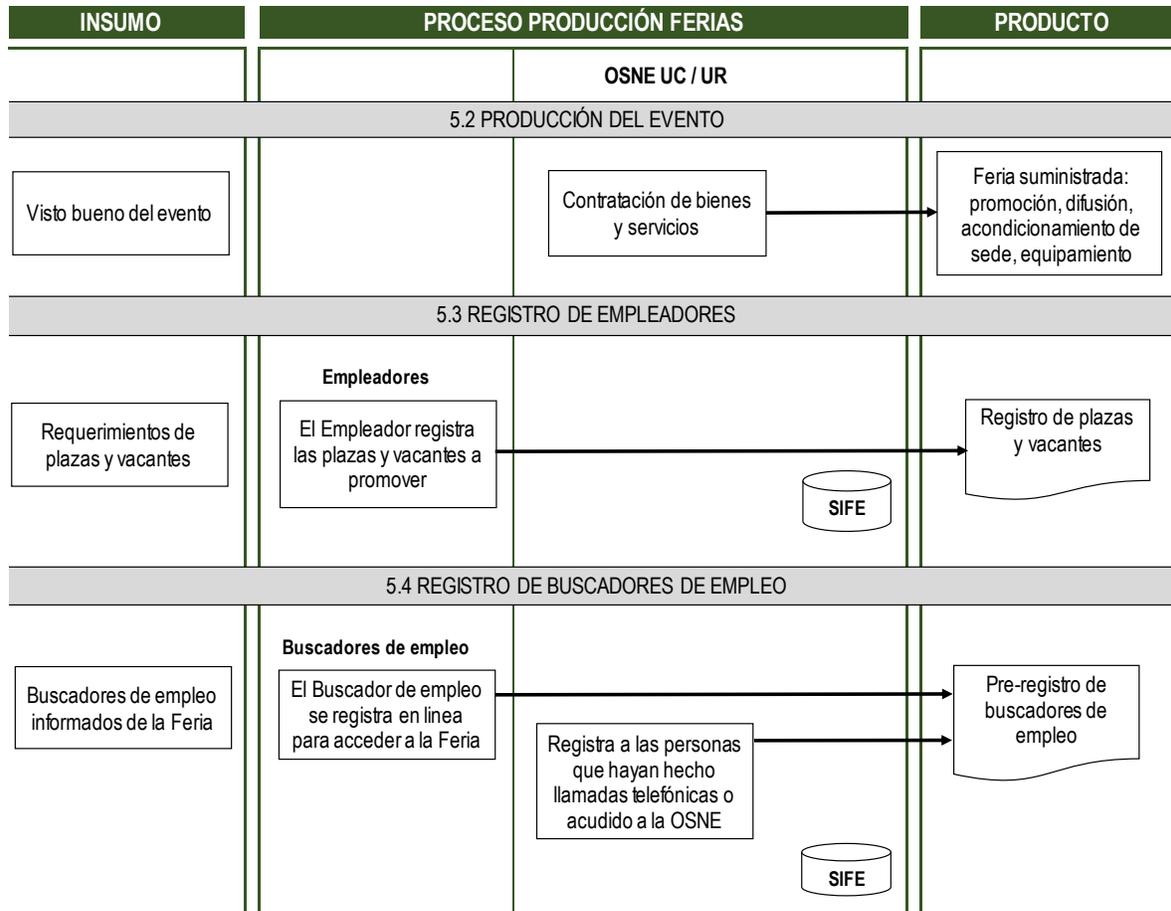


Fuente: Elaboración propia con información de los Procedimientos de Operación Bolsa de Trabajo y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

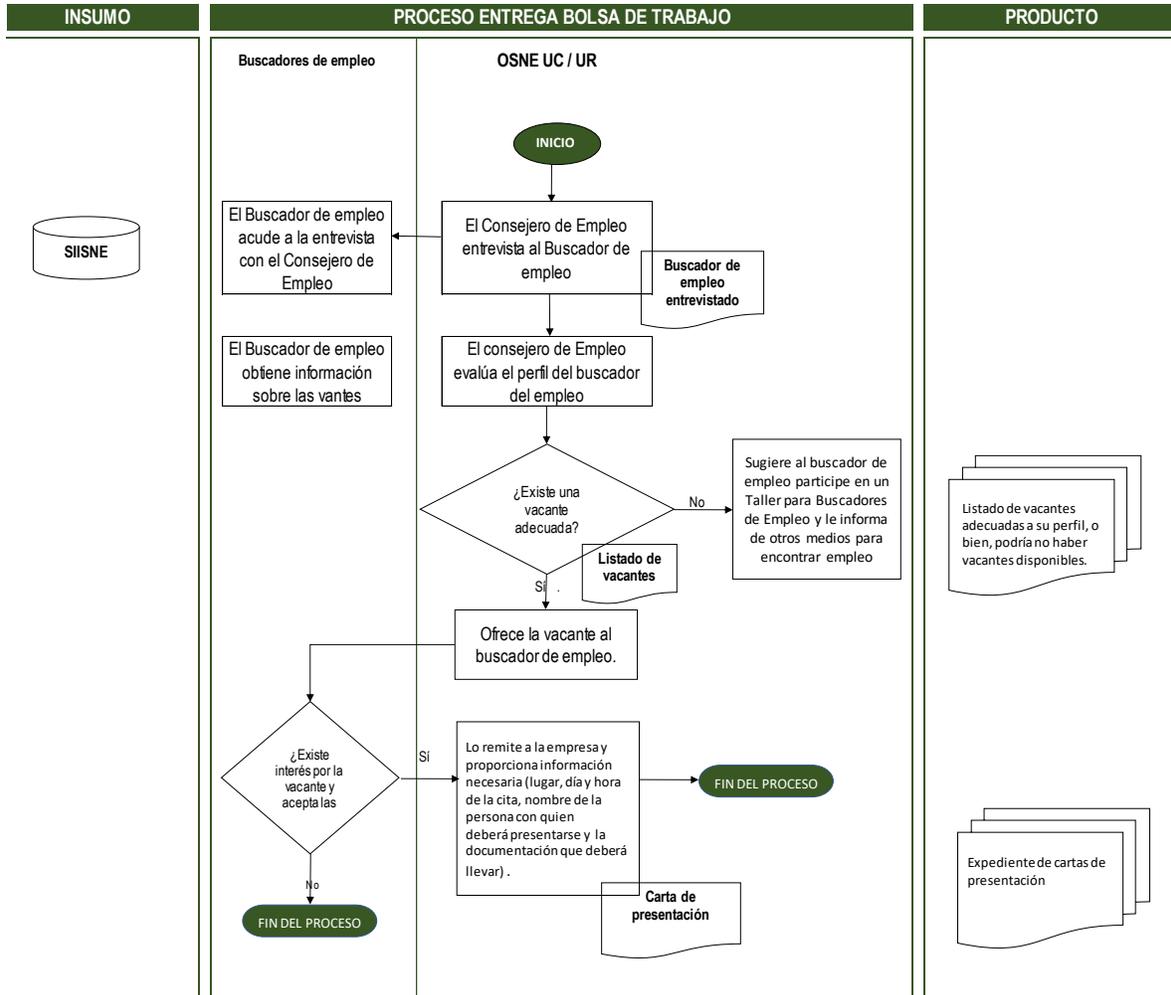
**Ilustración 20. Diagrama Insumo - Proceso – Producto del Proceso de Producción de apoyos-Bolsa de trabajo**



### Ilustración 21. Diagrama Insumo - Proceso – Producto del Proceso de Producción de apoyos-Bolsa de trabajo

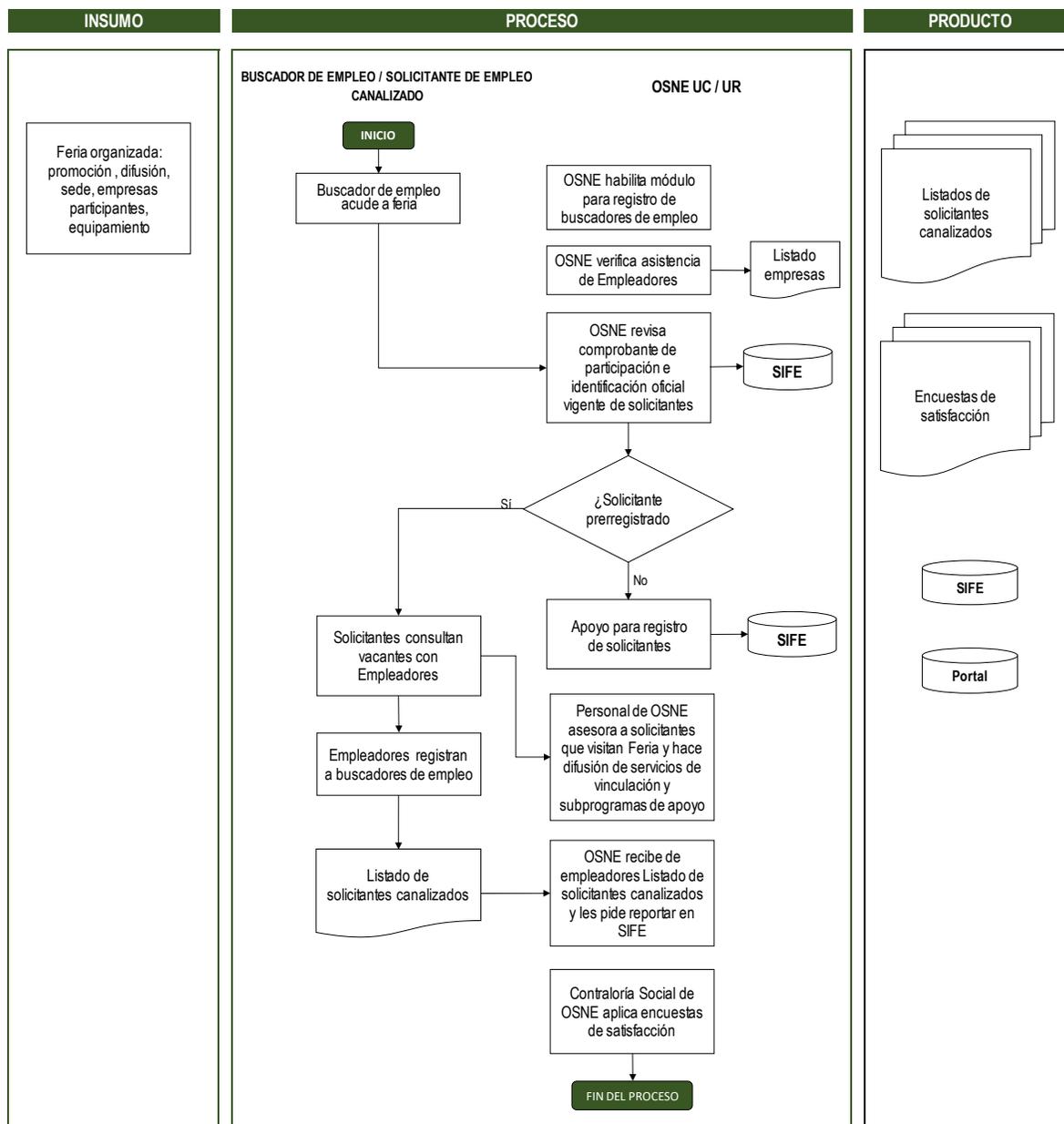


### Ilustración 22. Diagrama Insumo - Proceso – Producto del Proceso de Entrega de apoyos-Bolsa de trabajo



Fuente: Elaboración propia con información de Reglas de Operación, Procedimientos de Operación Bolsa de Trabajo y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

### Ilustración 23. Diagrama Insumo - Proceso – Producto del Proceso de Entrega de Apoyos-Ferías de Empleo



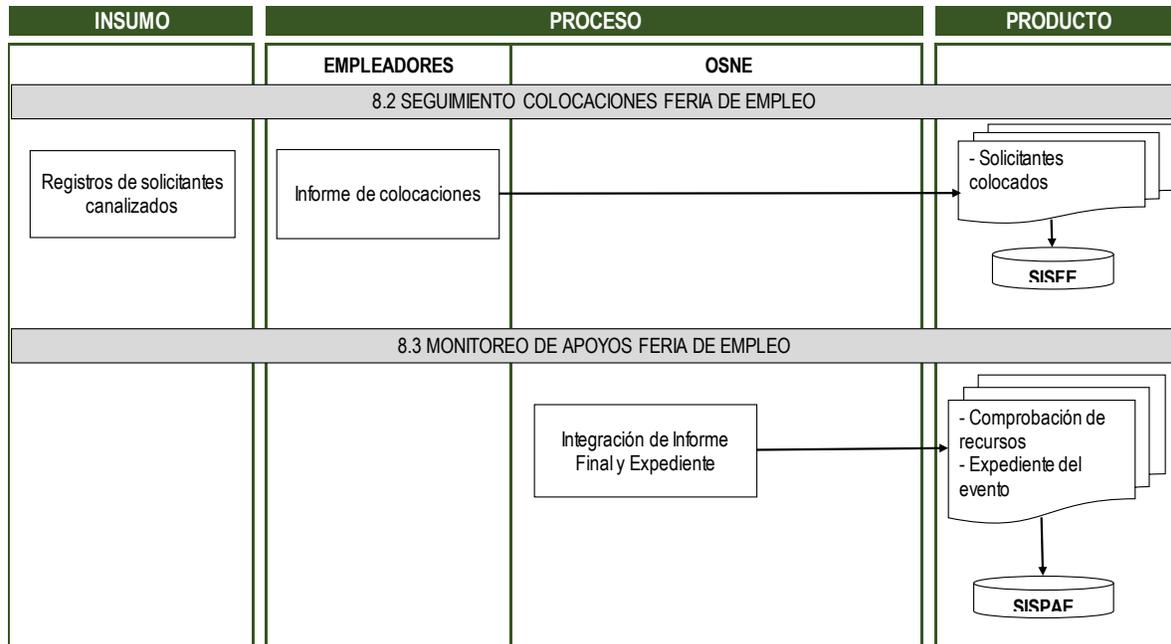
Fuente: Elaboración propia con información del Manual de Procedimientos y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

### Ilustración 24. Diagrama Insumo - Proceso – Producto del Proceso de Seguimiento y Monitoreo-Bolsa de trabajo



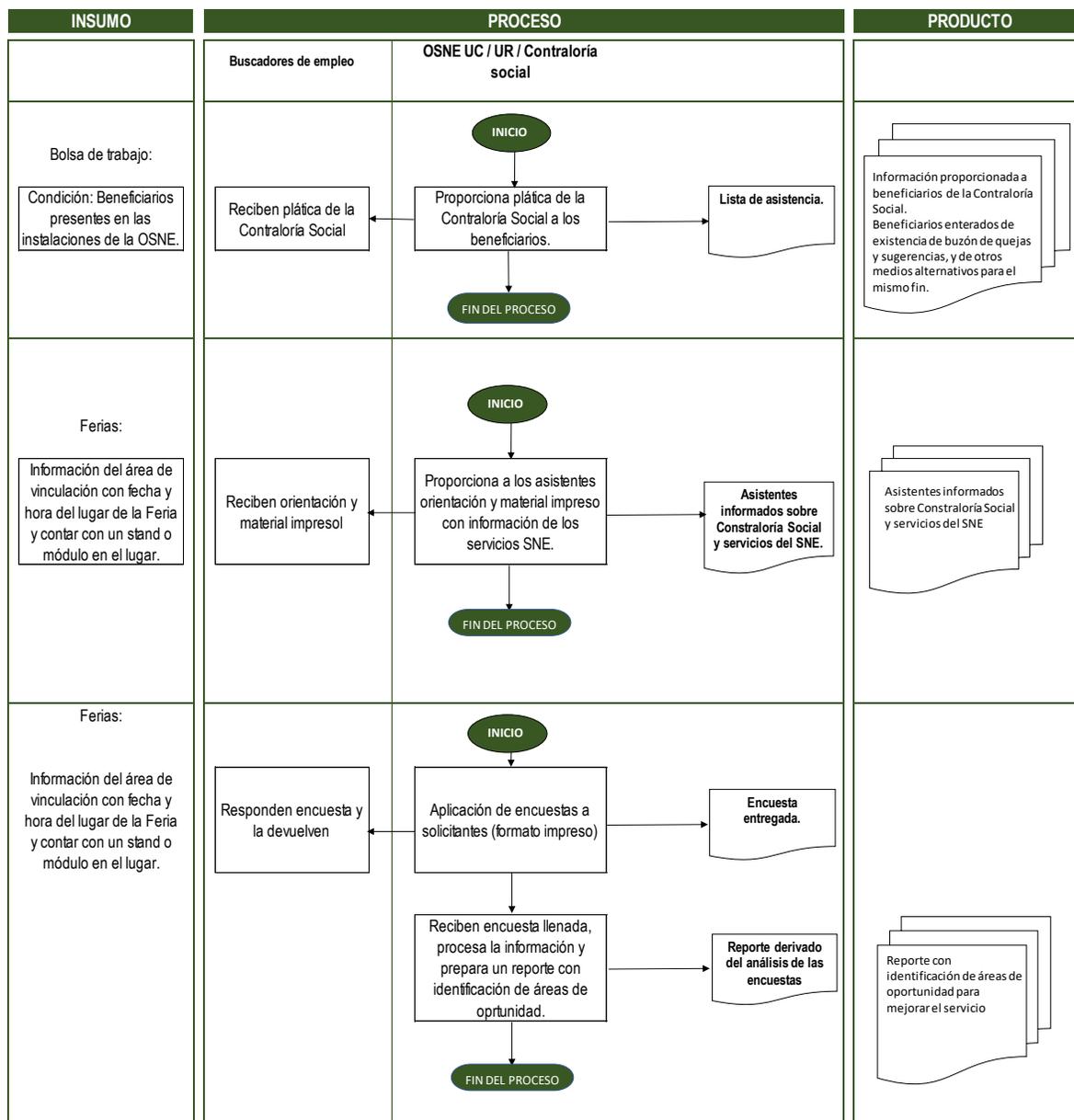
Fuente: Elaboración propia con información del Manual de Procedimientos y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

### Ilustración 25. Diagrama Insumo - Proceso – Producto del Proceso de Seguimiento y Monitoreo-Ferias de empleo



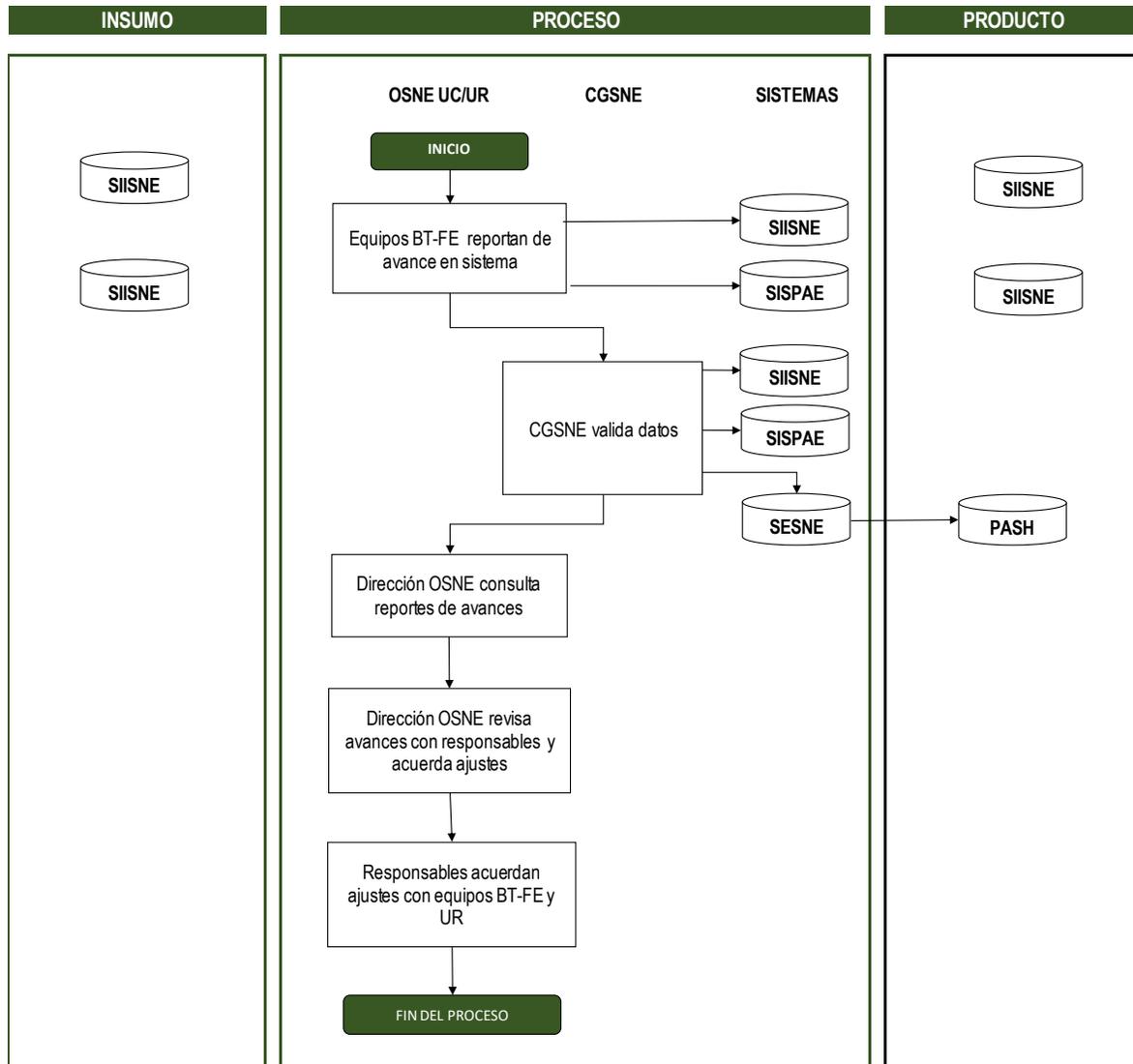
Fuente: Elaboración propia con información del Manual de Procedimientos y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

**Ilustración 26. Diagrama Insumo - Proceso – Producto del Proceso de Contraloría Social y Satisfacción de usuarios**



Fuente: Elaboración propia con información del Manual de Procedimientos y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

### Ilustración 27. Diagrama Insumo - Proceso – Producto del Proceso de Evaluación y Monitoreo



Fuente: Elaboración propia con información del Manual de Procedimientos y entrevistas en Oficinas Centrales y OSNE 2018.

## Anexo IV. Grado de consolidación operativa del programa

### IV.1. Planeación

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		0.5			Si se cuenta con documentos que norman las actividades coordinadas por instancias externas, sin contar con documentos que normen las actividades en la CGSNE o las OSNE
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados			0		No existe normatividad interna para la realización de las actividades y los operadores están al pendiente de las indicaciones comunicadas en su momento para atenderlas de acuerdo con las indicaciones que contengan
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			El proceso no está estandarizado formalmente, aunque todas las instancias ejecutoras cumplen las instrucciones comunicadas en cada ejercicio
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión				N/A	Aunque se tienen sistemas de monitoreo, no es aplicable a los productos generados en este proceso
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	1				En el proceso se aplican mecanismos para la identificación e implementación de mejoras anuales a los elementos normativos y las reglas de operación del PAE
Grado de consolidación operativa	2 de 4, grado medio				

## IV.2 Difusión

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;			0		No se señalaron documentos que normen las actividades de este proceso
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados			0		No existe normatividad interna para la realización de las actividades y en cuanto al uso de redes sociales sólo se hizo mención a que se usan las plantillas con diseño institucional
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			El proceso no está estandarizado formalmente, por lo que no se hace referencia a ningún estándar, salvo para el caso del modelo de Convocatoria que se encuentra en el Anexo 01 de las RO
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión				NA	Aunque se tienen sistemas de monitoreo, no es aplicable a actividades o productos generados en este proceso
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		No se identificaron mecanismos aplicables a las actividades de este proceso.
Grado de consolidación operativa	0.5 de 4, grado bajo				

### IV.3 Solicitud de apoyos

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;	1				Si se cuenta con documentos que norman las actividades de este proceso, siendo estos los Procedimientos de Operación del Servicio de Vinculación Laboral, Bolsa de Trabajo y el Manual de Procedimientos de Ferias de Empleo
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				De las entrevistas con el personal de CGSNE y de las OSNE se observó un conocimiento de la norma por parte de los operadores
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	1				De las entrevistas con el personal de CGSNE y de las OSNE se observó un conocimiento de la norma por parte de los operadores
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Se cuenta con un indicador en la MIR del PAE que se refiere al Cumplimiento de la meta de atención con Bolsa de trabajo, Ferias de Empleo, Portal del Empleo y Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales México-Canadá
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		No se identificaron mecanismos aplicables a las actividades específicas de este proceso
Grado de consolidación operativa	4 de 5, grado alto				

#### IV.4. Selección de beneficiarios

No aplica

#### IV.5 Producción de bienes y servicios

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		0.5			Si se cuenta con documentos que norman las actividades de este proceso, siendo estos los Procedimientos de Operación del Servicio de Vinculación Laboral, Bolsa de Trabajo y el Manual de Procedimientos de Ferias de Empleo
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				De las entrevistas con el personal de CGSNE y de las OSNE se observó un conocimiento de la norma por parte de los operadores
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			De las entrevistas con el personal de CGSNE y de las OSNE se observó un conocimiento de la norma por parte de los operadores
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				Se cuenta con un indicador en la MIR del PAE que se refiere al Cumplimiento de la meta de atención con Bolsa de trabajo, Ferias de Empleo, Portal del Empleo y Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales México-Canadá
5) Si se cuenta con mecanismos para la			0		No se identificaron mecanismos aplicables a las actividades específicas de este proceso

implementación sistemática de mejoras					
Grado de consolidación operativa	3 de 5, grado medio				

#### IV.6 Distribución de bienes y servicios

No aplica

## IV.7 Entrega de apoyos

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;	1				Si, ya que el Subprograma Servicios de Vinculación Laboral tiene un Manual de Procedimientos de Operación del Servicio de Vinculación Laboral Bolsa de Trabajo y un Manual Procedimientos de Ferias de Empleo que indican los pasos a seguir en el proceso
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				En general, en campo se constató que el personal a cargo conoce los Manuales y las actividades del proceso
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	1				En las OSNE el personal realiza este proceso cotidianamente sin obstáculo
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				El PAE cuenta con una MIR con indicadores, en el que se reportan indicadores relevantes
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	0.5				Si, al término de cada feria recopilan de empresas los folders de atención y sus encuestas. También hay encuestas de satisfacción de solicitantes. Internamente revisan los resultados, principalmente los empleadores para atenderlas.

Grado de consolidación operativa	4.5 de 5, grado alto
----------------------------------	----------------------

## IV.8 Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		0.5			Se tiene un Manual de Procedimientos de Operación del Servicio de Vinculación Laboral Bolsa de Trabajo y un Manual Procedimientos de Ferias de Empleo que indican los pasos a seguir en el proceso
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		0.5			En general, en campo se constató que el personal a cargo conoce los Manuales y las actividades del proceso
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			En las OSNE el personal realiza este proceso cotidianamente sin obstáculo utilizando la estandarización de las normas
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	1				El PAE cuenta con una MIR con indicadores, en el que se reportan los indicadores relevantes de vinculación
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		0.5			se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras con el análisis de las encuestas de satisfacción y opinión de los solicitantes y empleadores, aunque son de uso local y no están sistematizados
Grado de consolidación operativa	3 de 5, grado alto				

## IV.9 Contraloría social y satisfacción de beneficiarios

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		0.5			El Manual de Procedimientos de Bolsa de trabajo y Ferias da breve información al respecto y remiten a los Lineamientos para la Promoción y Operación de la Contraloría Social en los Programas Federales de Desarrollo Social emitido por la SFP, así como al esquema de Contraloría Social y la Guía Operativa de Contraloría del SNE
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	1				En lo general, el personal de la OSNE y sobre todo del área de Contraloría, conocen los Lineamientos y procesos
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras		0.5			En todos los casos hay proceso de contraloría social, se practican las encuestas y funcionan los buzones de quejas y sugerencias, pero su utilidad y retroalimentación no es estandarizado
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión				NA	A nivel programa, el PAE cuenta con una MIR en la que tienen indicadores. Específicamente para este proceso no hay indicadores. Se considera que en lo individual para este proceso no aplica este criterio de valoración
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			0		En general, no se encontró con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras.

Grado de consolidación operativa	2 de 4, grado medio
----------------------------------	---------------------

#### IV.10 Evaluación y monitoreo

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		0.5			El proceso está normado por Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento; el Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; y las Reglas de Operación del PAE
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		0.5			El personal en la CGSNE y el personal de dirección en las OSNE y los responsables del subprograma conocen la normativa aplicable
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	1				Los procesos están estandarizados por los sistemas en que se reporta
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión			0		Se cuenta con sistemas para el registro y análisis de reporte de avances en SIISPAE y SIISNE, consolidado en SESNE para su reporte trimestral en la MIR registrada en el PASH
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	1				En este proceso se inserta el seguimiento de atención a los aspectos susceptibles de mejora identificados en las evaluaciones externas de los componentes del PAE

Grado de consolidación operativa	3 de 5, grado alto
----------------------------------	--------------------

#### IV.11 Grado de consolidación global del conjunto de procesos

CRITERIO \ PROCESO	PROCESO								
	Planeación	Difusión	Solicitud de apoyos	Producción de bienes	Entrega de apoyos	Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Contraloría social y satisfacción de beneficiarios	Monitoreo y evaluación	Global
1) Si existen documentos que normen los procesos;	0.5	0	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	<b>0.56</b>
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	0	0	1	1	1	0.5	1	0.5	<b>0.63</b>
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas las instancias ejecutoras	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	1	<b>0.69</b>
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	NA	NA	1	1	1	1	NA	0	<b>0.50</b>
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras	1	0	0	0	0.5	0.5	0	1	<b>0.38</b>
<b>Grado de consolidación operativa</b>	<b>2</b>	<b>0.5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4.5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2.75</b>

## Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos

Proceso: 1. Planeación		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Información del ejercicio fiscal antecedente
	Fin	Documentos de planeación, programación de metas, asignación de recursos y normatividad actualizada
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Se adecúa a los requerimientos de las instancias normativas externas (SHCP)
	Personal	Se consideran adecuados para atender el nivel de requerimiento
	Recursos financieros	Se consideran suficientes
	Infraestructura	Se considera suficiente
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto y calendario mensual por subprograma para cada entidad</li> <li>• MIR actualizada del PAE, cargada en PASH</li> <li>• Programas anuales de trabajo y calendario mensual de metas por entidad y subprograma</li> <li>• Reglas de Operación actualizadas</li> <li>• Manuales de Procedimientos actualizados</li> </ul>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Son necesarios
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SIISNE, SISPAE y SESNE
	Tipo de información recolectada	Datos de avance de ejercicio financiero y de alcance de metas

	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si, al ser la línea de referencia
	¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Es coordinada adecuadamente por la CGSNE
	¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Se percibe como un ejercicio rutinario e inercial que sólo cumple con la normatividad y plazos aplicables sin una orientación a resultados, por lo que en este sentido no resulta del todo pertinente para atender la problemática nacional o por entidad

Proceso: <b>2. Difusión</b>		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Aprobación de elementos derivados de la planeación
	Fin	Se concluye con el portal con información actualizada, materiales físicos para distribución y exhibición, archivos en formato digital y producción para redes sociales
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Los tiempos no están establecidos en ningún documento normativo, pero se realizan al principio de cada ejercicio de manera oportuna
	Personal	Se consideran adecuados para atender el nivel de requerimiento y la temporalidad
	Recursos financieros	Se consideran insuficientes por lo que se reciben menos materiales. Esta situación se busca compensar con recursos estatales que tienen que gestionarse para su aplicación en distintos medios y formatos.
	Infraestructura	Se considera suficiente
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material físico (impresiones)</li> <li>• Modelos digitales para impresión y uso en medios</li> <li>• Portal de Empleo actualizado</li> <li>• Convocatorias abiertas por entidad</li> <li>• Sesiones presenciales</li> </ul>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Son necesarios para proporcionar información sobre las principales características, beneficios y requisitos de inscripción de los servicios de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo
	Sistema(s) empleado	Para el proceso de difusión no se usa un sistema informático específico, aunque se

Sistemas de información		hace uso del Portal del Empleo para difundir el PAE. También se hace uso de las redes sociales, principalmente Facebook y en menor medida Twitter
	Tipo de información recolectada	No se recolecta información
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No tiene aplicación en el monitoreo de los servicios
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		<p>Las actividades del proceso son coordinadas por la CGSNE en sus diferentes direcciones sustantivas y de apoyo, quienes coordinan a las OSNE para la realización de las actividades de difusión local.</p> <p>Se tiene coordinación con los gobiernos estatales para aumentar la capacidad de difusión, tanto en apoyo a la impresión de materiales como a la presencia en medios, principalmente radio. Igualmente se coordinan para complementar la difusión con instancias estatales y municipales, principalmente a través de reuniones presenciales</p>
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El proceso es pertinente en la medida que produce un conocimiento de los requisitos y tipos de apoyo que provee el PAE y es antecedente para la realización de los siguientes procesos. Aunque los recursos han disminuido, se ha podido compensar con el uso de medios de bajo o nulo costo, con la problemática de que personas que no tienen acceso a redes sociales pueden tener dificultades para conocer el PAE, sus subprogramas y servicios

Proceso: <b>3. Solicitud de apoyos</b>		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Presentación de beneficiarios: buscadores de empleo y empleadores Preparación de propuesta de ficha técnica de Ferias de empleo
	Fin	Registros válidos de buscadores de empleo y de empleadores y vacantes Visto bueno de los eventos de Ferias de Empleo
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No hay tiempos establecidos en la normatividad interna y varían en relación con la afluencia de buscadores de empleo y empleadores en las OSNE Tampoco hay tiempo establecido para la preparación y aprobación de ficha técnica de Ferias de Empleo
	Personal	Se consideran adecuados para atender recepción y registro, no así para las tareas de concertación empresarial
	Recursos financieros	Se consideran insuficientes en varios casos para sostener una plantilla adecuada de consejeros de empleo y concertadores empresariales También se reportó una disminución en los recursos para apoyos de ferias que genera una disminución en la calidad de los eventos
	Infraestructura	Se considera suficiente para bolsa de trabajo y para ferias se realizan fuera de las instalaciones de las OSNE
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de empleadores con usuario y contraseña</li> <li>• Registro de vacantes validadas</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de buscadores de empleo en SIISNE con usuario y contraseña</li> <li>• Turnos para Consejería de empleo</li> </ul>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Son necesarios
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SIISNE, SISPAE
	Tipo de información recolectada	Registros de buscadores de empleo, empleadores y vacantes
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si, al haber indicadores relacionados a la atención de buscadores de empleo
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Es coordinada adecuadamente por el personal de Vinculación de las OSNE y en el caso de Ferias de empleo por la CGSNE
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		<p>Bolsa de Trabajo. El proceso es pertinente en la medida que da los elementos necesarios para la realización de los siguientes procesos. Es de gran importancia la actividad de elaboración del perfil laboral para mejorar la eficiencia de los procesos siguientes y del servicio en general.</p> <p>Ferias de Empleo. El proceso es pertinente ya que permite pasar de la programación de eventos a su etapa de desarrollo con la definición de los elementos requeridos para su realización y sus alcances, así como del costo estimado, con lo que se puede pasar al siguiente proceso</p>

Proceso: <b>4. Selección de beneficiarios</b>	No aplica
---	-----------

Proceso: 5. Producción de bienes y servicios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	En bolsa de trabajo inicia cuando los empleadores registrados determinan las plazas y vacantes que quieren cubrir En Ferias de empleo inicia al obtener el visto bueno de la Ficha Técnica
	Fin	En Bolsa de trabajo con concluye con registros válidos de vacantes En Ferias de Empleo termina con la contratación y suministro de bienes, servicios, equipos y acondicionamiento del sitio del evento
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	No existe fecha límite para realizar el registro de empleadores, por lo que se puede llevar a cabo en cualquier momento durante el año La OSNE registra y valida la ficha técnica de 20 a 2 días naturales previo a la fecha de realización del evento
	Personal	Se consideran insuficientes para las tareas de concertación empresarial En Ferias se apoyan en personal de vinculación y otras áreas de ser necesario el día del evento
	Recursos financieros	Se consideran insuficientes en varios casos para sostener una plantilla adecuada de concertadores empresariales Se reportó que los recursos para apoyos de ferias son insuficientes, lo que genera una disminución en la calidad de los eventos
	Infraestructura	Se considera suficiente para concertación en las entidades que cuentan con este personal y para ferias se realizan fuera de las instalaciones de las OSNE
	Otros	

Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de vacantes validadas en el SIISNE</li> <li>• Pre-registro de asistentes en el SIFE.</li> <li>• Datos de empresas y vacantes actualizados en el SIFE.</li> <li>• Evento suministrado con promoción, difusión, acondicionamiento de sede y equipamiento</li> </ul>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Son necesarios
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SIISNE, SISPAE
	Tipo de información recolectada	Registros de buscadores de empleo, empleadores y vacantes Conceptos de gasto y cotizaciones ganadores de proveedores de Ferias
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si, al haber indicadores relacionados a la atención de buscadores de empleo
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Es coordinada adecuadamente por el personal de Vinculación de las OSNE y en el caso de Ferias de empleo por la CGSNE
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		<p>Bolsa de Trabajo. El proceso es pertinente en la medida que da los elementos necesarios para la realización de los siguientes procesos. Es de gran importancia la actividad de concertación de plazas de calidad para ofertar a los solicitantes de empleo.</p> <p>Ferias de Empleo. El proceso es pertinente ya que permite pasar de la autorización de eventos a su etapa de preparación y proveeduría para que el evento se realice en las mejores condiciones.</p>

Proceso: <b>6. Distribución de bienes y servicios</b>	No aplica
---	-----------

Proceso: <b>7. Entrega de apoyos</b>		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Asistencia de solicitantes de empleo Instalación de Ferias de empleo
	Fin	Canalización del solicitante de empleo Cierre del evento de Ferias de Empleo
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Bolsa de Trabajo. No existe fecha límite para realizar el registro de Buscadores de empleo, por lo que se puede llevar a cabo en cualquier momento durante el año.  La entrevista con los Consejeros de Empleo puede prolongarse hasta 40-45 minutos, en ocasiones por las dificultades que presenta el SIISNE.  Ferias de Empleo, los empleadores deben registrarse a más tardar 23 horas antes de la Feria. En la práctica se observó que dos días antes del evento, cierran el registro, ya que un día antes de la Feria los citan a reunión en el lugar de la Feria
	Personal	Existe disparidad en la suficiencia en número y perfiles de los consejeros de empleo, observando una rotación importante
	Recursos financieros	Bolsa de Trabajo. Las actividades se realizan con los presupuestos operativos asignados a las OSNE tanto con recursos federales como estatales. Se señalaron necesidades de recursos adicionales para este proceso ya que se suelen enfrentar limitaciones para contar con una plantilla suficiente de consejeros en las entidades con menor apoyo estatal.

		Ferias de Empleo. Los eventos tienen un presupuesto asignado que fue previamente aprobado y se ejerce en las acciones aprobadas. El proceso no tiene asignados otros recursos adicionales.
	Infraestructura	<p>En general las OSNE cuentan con espacios, mobiliario y equipo para realizar el trabajo; aun cuando no siempre se encuentra en las condiciones más adecuadas, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los módulos de atención al público se encuentran en espacios abiertos que impiden la privacidad para tratar cada caso en particular;</li> <li>• El equipo de cómputo es obsoleto;</li> <li>• No cuentan con suficientes equipos telefónicos o, en algunos casos, éstos se encuentran deteriorados</li> </ul>
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de canalización a empleadores ú otras opciones para el buscador</li> <li>• Registros de solicitantes en el SIFE.</li> <li>• Listados de solicitantes canalizados entregados por los empleadores.</li> <li>• Datos de empresas y vacantes actualizados en el SIFE.</li> <li>• Encuestas de satisfacción aplicadas.</li> </ul>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Son necesarios para el seguimiento de beneficiarios colocados y el monitoreo de apoyos a ferias
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SIISNE, SISFE
	Tipo de información recolectada	Registros de solicitantes canalizados y vacantes validadas
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si, al haber indicadores relacionados a la colocación por bolsa de trabajo y ferias de empleo

¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Es coordinada adecuadamente por el personal de Vinculación de las OSNE
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	<p>Bolsa de Trabajo. El proceso es pertinente en la medida que permite el encuentro entre la oferta y demanda laboral. Si bien se ha posicionado al SNE mediante estos procesos, es deseable que la oferta laboral abarque más allá de plazas operativas, lograr convencer a las empresas que promuevan plazas de mayor sueldo.</p> <p>Ferias de Empleo. El proceso es pertinente y lo señalado en el Manual y lo requerido en la práctica para pasar del proceso previo de solicitud de apoyos al proceso siguiente de seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos.</p>

Proceso: <b>8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos</b>		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Registro de solicitantes canalizados por bolsa de trabajo y ferias de empleo Cierre del evento de ferias de trabajo
	Fin	Registros actualizados de solicitantes colocados y de vacantes validadas Expedientes y comprobación de los eventos de Ferias de Empleo
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Bolsa de Trabajo. La realización de llamadas o envío de correos de seguimiento no tienen un plazo establecido y en la práctica se dejan periodos variables de acuerdo a la OSNE de que se trate y la carga de trabajo de los Consejeros. El plazo se estima como el suficiente para que un solicitante pase por el proceso interno de cada empleador hasta su resolución.  Ferias de Empleo. Para dar seguimiento a la colocación los empleadores deben registrar su información en el SIFE en el plazo de 30 días naturales posteriores a la fecha de realización del evento
	Personal	Bolsa de Trabajo. Las tareas de seguimiento son realizadas por los propios Consejeros de empleo, programando algunas horas para la realización de llamadas o envío de correos, especialmente cuando se dirigen a los solicitantes canalizados. El personal de concertación empresarial suele estar a cargo del seguimiento con los empleadores.  Ferias de Empleo. El personal de ferias realiza las tareas de seguimiento con los empleadores que asistieron, asegurándose que cumplan con la carga de información de colocados en el SIFE. Igualmente integran

		el informe y el Expediente del evento una vez concluido
	Recursos financieros	Se consideran insuficientes y se realizan con los recursos operativos de las OSNE
	Infraestructura	Se hace uso de la infraestructura disponible, cuyas condiciones físicas pueden tener deficiencias en la asignación y distribución de espacios para realizar las actividades, pero son suficientes
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de solicitantes colocados por bolsa de trabajo</li> <li>• Registro de razones de rechazo de solicitantes no colocados</li> <li>• Actualización de vacantes vigentes</li> <li>• Registro de solicitantes colocados por ferias de empleo</li> <li>• Expediente del evento de ferias de empleo</li> </ul>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Son necesarios para el proceso de evaluación y monitoreo en el cumplimiento de metas de vinculación
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SIISNE, SISPAE, SISFE
	Tipo de información recolectada	Registros de solicitantes canalizados, recursos financieros ejercidos
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si, al haber indicadores relacionados a la colocación de solicitantes de empleo
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Es coordinada adecuadamente por el personal de Vinculación de las OSNE y en el caso de Ferias de empleo por la CGSNE
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El proceso es pertinente en la medida que permite conocer los resultados de los servicios de vinculación, ya sea con la mediación de un Consejero de empleo o con la facilitación en una Feria de empleo.

Proceso: 9. Contraloría Social y satisfacción de beneficiarios		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Atención a beneficiarios
	Fin	Levantamiento de información sobre satisfacción y opiniones de beneficiarios: solicitantes de empleo y empleadores
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	<p>La Contraloría Social, en la práctica, en todos los estados la participación en Bolsa de Trabajo es mínima y en Ferias la mayor participación ocurre en día del evento.</p> <p>El buzón de quejas y sugerencias y otros medios (el correo electrónico, buzones y teléfono) para los mismos fines están disponibles permanentemente.</p> <p>En Ferias las encuestas de satisfacción se realizan durante el horario de la feria de empleo y se aplica a buscadores de empleo que salen del recinto</p>
	Personal	<p>En el Manual no se establece el perfil que debe tener el personal que desarrolla estas actividades y no se define una estructura mínima requerida para realizar este proceso.</p> <p>En la práctica, en alguna de las OSNE visitadas manifestaron que la insuficiencia de recursos humanos limita el alcance de las actividades de la Contraloría Social debido a que tienen que dar informes a varias áreas, a la contraloría estatal y a otras instancias</p>
	Recursos financieros	En general, los recursos financieros son suficientes, reportando que la limitación para atender un mayor número de eventos se debe al escaso personal disponible
	Infraestructura	Se manifestó que cuentan con recursos materiales suficientes. Además, los

		buzones de quejas y sugerencias están en lugares visibles
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de los resultados de la encuesta y medidas a implementarse en la OSNE para mejorar el servicio</li> </ul>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Tienen una escasa aplicación, limitada a realizar algunas mejoras en la atención a beneficiarios
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	Ninguno
	Tipo de información recolectada	Encuesta de satisfacción y opinión
	¿Sirve de información para el monitoreo?	No tienen indicadores asociados o dependientes
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		La participación de la contraloría en los dos subprocesos requiere coordinación con la dirección de apoyos y la de vinculación. En algunos casos tienen comunicación con el Área de Calidad, a quién le comparten la información de los reportes derivados de las encuestas aplicadas a los solicitantes de empleo de Bolsa de Trabajo, siendo adecuada la coordinación
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		<p>El proceso de contraloría social y encuestas de satisfacción son pertinentes ya que ofrecen información a los beneficiarios sobre sus derechos y obligaciones, así como la gratuidad de los servicios de la OSNE y que éstos son ajenos a los partidos políticos.</p> <p>Las encuestas de satisfacción deben brindar información para la mejora del subprograma. En campo se observó que sólo algunos generan y comparten el informe generado con los resultados de la encuesta con otras áreas por lo que su aplicación es limitada</p>

Proceso: 10. Evaluación y monitoreo		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Reportes de colocaciones y ejercicio financiero
	Fin	Reportes e informes periódicos
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Las actividades de este proceso están contempladas en el calendario de actividades de las áreas y son parte de su operación regular
	Personal	En las OSNE, las acciones de reporte de datos que corresponden a este proceso de Monitoreo y evaluación son realizadas con distintos arreglos de personal.  Solamente en el Estado de San Luis Potosí se ha encontrado que tiene un área de Control de Calidad dedicada a actividades estrechamente relacionadas con el proceso de Monitoreo y evaluación.
	Recursos financieros	Estas actividades son parte de la operación regular del área de Servicios de Vinculación en la OSNE. No tienen una asignación de recursos diferenciada
	Infraestructura	Estas actividades son parte de la operación regular del área de Servicios de Vinculación en la OSNE. No tienen una asignación de recursos diferenciada
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte puntual y correcto de los avances en metas y ejercicio de recursos según corresponde a las metas y los indicadores planteados en la MIR del PAE (S043) través del Portal Aplicativo de la. Secretaría de Hacienda (PASH).</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Datos e información para que la CGSNE para detectar rezagos o subejercicios del subprograma en las OSNE y, en su caso, reasignar recursos o redistribuir metas</li> </ul>
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Retroalimentan el proceso de planeación operativa del ejercicio en curso y son un insumo relevante para la planeación y presupuestación del siguiente ejercicio
Sistemas de información	Sistema(s) empleado	SIISNE, SISPAE, SESNE
	Tipo de información recolectada	Información sobre avance en metas y ejercicio financiero
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Este es el proceso de monitoreo
	¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	La coordinación para el Proceso de Monitoreo está determinada en las atribuciones de las áreas conforme Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento; el Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; y las Reglas de Operación del PAE, siendo adecuada la coordinación en la práctica
	¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	El proceso es pertinente pues es la base del seguimiento a la operación, es decir “las actividades encaminadas a monitorear el cumplimiento de las metas físico financieras y los procesos operativos del Programa de Apoyo al Empleo, en apego a la normatividad aplicable”, como establecen las Reglas de Operación

## **Anexo VI. Propuesta de modificación a la normatividad**

Es importante prever en la normatividad el puesto de Concertador, su perfil, atribuciones y fuente de financiamiento para su contratación. Esto a fin de asegurar que se cuenta con esta figura en todas las entidades federativas, como elemento clave para mantener relación con las empresas, obtener vacantes de calidad y en sectores estratégicos para ofrecer a los solicitantes de empleo.

## Anexo VII. Análisis FODA de los Servicios de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo

### VII.1 Fortalezas

El grado de compromiso del recurso humano de las OSNE es la mayor fortaleza intangible del SNE. Existen pocas oportunidades de capacitación para el desempeño de su trabajo; los recursos materiales (mobiliario y equipo de cómputo) y las instalaciones de las oficinas ofrecen condiciones poco favorables para que lleven a cabo su trabajo; las condiciones contractuales heterogéneas no constituyen el mejor incentivo laboral, y en las visitas de campo se constató que es el factor clave para la operación de los servicios de vinculación. Es en su mayoría, personal operativo comprometido con la institución. Ejemplo de ello es que, en algunas de las OSNE visitadas, el personal acude uniformado con vestimenta bordada con los logos del SNE, que fue adquirida con recursos personales, Consejeros que utilizan sus teléfonos celulares para comunicarse con las empresas o redes de reclutadores en grupos de WhatsApp; personal que en ocasiones ofrece de sus recursos, alimentos o efectivo para los pasajes de las personas en condiciones de vulnerabilidad que acuden a solicitar sus servicios.

### VII.2 Oportunidades

- Buena disposición de las empresas de continuar colocando sus vacantes en el Servicio Nacional de Empleo. Sería importante que se aprovechara esa buena disposición para que coloquen más vacantes para profesionistas, y no solo para personal operativo.
- Confianza de la población en los servicios que les son ofrecidos en el SNE.
- Buena disposición de las autoridades municipales para colaborar en la realización de Ferias de empleo y otras acciones, como son las jornadas laborales, “el camioncito del empleo”, etc.

### VII.3 Debilidades

Los arreglos institucionales que cada OSNE ha desarrollado a lo largo del tiempo con los gobiernos estatales, representa al subprograma debilidades en algunos casos, en términos de recursos (humanos, materiales y financieros).

- En las OSNE tienen estructuras orgánicas en las que convive personal contratado por cada estado y por la federación, con distintos niveles salariales y de prestaciones, así como distintos tipos de contratación. Eso se traduce en una debilidad ya que, desde el Manual de Procedimientos, no es posible definir un perfil / cargo específico y acorde para las funciones y procesos de Bolsa de Trabajo (no existe, por ejemplo, una figura definida como Concertador Empresarial) y Ferias de empleo (en algunos estados una sola persona se encarga de Feria y en algunas UR cuando hay una feria cierran la UR para que todo el personal apoye en la feria), ya que no existe homogeneidad en las entidades federativas para cubrirlos. También se debe mencionar que, en función de los niveles salariales, no siempre es justa la distribución del trabajo y nivel de responsabilidad que tiene el personal.
- El equipo de cómputo utilizado en las OSNE, tanto en OSNE y UR, es proveído por el estado y por la federación, y tiene distintas características. Esto provoca que el rendimiento del personal sea heterogéneo en la realización de actividades similares. En general, no se encuentra actualizado el software y en muchos casos el equipo es obsoleto. Las condiciones de conectividad de las OSNE parecen insuficientes, quizá por el ancho de banda, para que la transferencia de datos sea ágil. Esta situación no depende del área y no tiene más alternativa que trabajar al ritmo que el sistema y la conectividad permiten, según los servicios de acceso a Internet disponibles.
- El funcionamiento del SIISNE es factor que debilita a todo el circuito operativo de Bolsa de Trabajo. La inestabilidad de su operación ha provocado el desarrollo de sistemas informáticos o impresos alternos en gran parte de las OSNE del país, duplicando el trabajo de los Consejeros de empleo y constituyendo un uso

efectivo de los recursos. Actualmente, en algunas OSNE, la principal razón por la que se usa es para reportar el avance en metas operativas, pero todo el servicio tanto de registro de vacantes como de perfiles de Buscadores de empleo, se realiza en los sistemas alternos. La heterogeneidad y obsolescencia de los equipos de cómputo y sistemas operativos es otro factor que provoca retrasos y duplicidades del trabajo cotidiano. Existe, en algunas OSNE, problema con la conectividad para acceso a Internet.

#### **VII. 4 Amenazas**

- Cambio de administración pública en la federación y algunas entidades federativas y municipios.
- Centralización de las actividades.

## Anexo VIII. Recomendaciones

### Planeación y focalización

- A nivel nacional, es necesario realizar procesos de planeación estratégica buscando alianzas con áreas responsables de desarrollo económico, con cámaras empresariales y otros actores clave que permitan orientar los esfuerzos del SNE en función de las dinámicas de crecimiento regional de la economía. Ejercicios equivalentes deben fomentarse a nivel estatal.
- En los procesos de planeación es necesario prever mecanismos para incorporar el punto de vista de las OSNE, las cuales pueden tener un conocimiento más cercano de sus mercados locales laborales, lo cual permitiría hacer una mejor planeación con enfoque de resultados y no inercial enfocada al mero cumplimiento de metas.
- En escenarios de recortes presupuestales, resulta imprescindible la redefinición de metas y su asignación de acuerdo con las necesidades manifestadas por las OSNE y no con criterios inerciales. Adicionalmente, es necesario considerar elementos de calidad de la prestación de los servicios como parte de la planeación y el seguimiento, en lugar de solo metas de cobertura.
- Es recomendable prever recursos para la difusión de BT ya que no es un servicio publicitado, a diferencia de FE que a la que sí se destinan recursos para la difusión.

### El protocolo de atención y los perfiles de puesto

Se recomienda rediseñar los protocolos de atención colocando al centro tanto al buscador de empleo como al empleador, considerando que el servicio a prestar debe traducirse en un beneficio económico para ambos. En sentido, es necesario contar con Consejeros de Empleo y Concertadores profesionales, con capacidades técnicas y también con capacidades blandas para prestar servicios de atención a la población. Para ello, se requiere definir los perfiles de puesto, programas de

capacitación y lograr acuerdos vinculantes con las OSNE para que estos se respeten. Es indispensable destinar recursos a la contratación de Concertadores y para su movilidad.

En el caso de los Consejeros, entre los conocimientos y capacidades a considerar en el perfil se encuentran: buen manejo de las tecnologías de información, atención al público, habilidades de comunicación y entrevista, análisis de información, conocimiento del SIISNE y sus catálogos, conocimiento de la oferta institucional de la OSNE. Para los Concertadores, se requieren prácticamente los mismos elementos, asegurando además que tengan habilidades de venta y negociación para tratar con empleadores y lograr las vacantes.

En el protocolo es importante prever los mecanismos para el trabajo conjunto de ambas figuras. Esto a fin de lograr sinergias entre la estrategia de concertación y la atención a la población.

En el caso de FE es importante que éstas se deriven de las necesidades detectadas por las OSNE en sus mercados estatales por ubicación y segmentos de atención. Es importante también que los recursos asignados a FE sean consistentes con las metas que se plantean. En ese sentido, es importante que la valoración que se realiza en la CGSNE a los eventos propuestos esté fundamentada en información sobre los costos de las mismas provista por los estados.

### **Los sistemas de información y la prestación de servicios**

Se requiere contar con una plataforma de información sólida, que provea de insumos para la prestación de servicios de vinculación de manera ágil, oportuna y de fácil acceso para los usuarios. Para ello se requiere, entre otras cosas: actualizar y ampliar los catálogos de puestos (considerando lenguaje regional y las necesidades detectadas por las OSNE), permitir las búsquedas multicriterio tanto por el lado de los solicitantes como de los empleadores, registrar al buscador en varios tipos de actividad, mejorar el algoritmo de búsquedas.

Es indispensable que la plataforma sea un mecanismo para el control de gestión que se adapte a las necesidades de los usuarios de acuerdo con sus perfiles. Se requiere habilitar un módulo de reportes que puedan generarse en las OSNE y UR sin recurrir a la CGSNE.

Con respecto a la funcionalidad de la plataforma, más allá de las mejoras en su diseño, se requiere que las OSNE cuenten con las TI necesarias para su correcta operación, tanto en oficinas como en unidades remotas. Para ello se recomienda prever en los convenios con las entidades federativas las características y cantidades de los equipos y accesorios necesarios (incluyendo medios móviles para captura de información in situ) para cada figura operativa, así como los recursos financieros, tanto federales como estatales, que se destinarán a su adquisición o arrendamiento. Asimismo, deben preverse mecanismos de supervisión para asegurar que los equipos cuentan con las características previstas y que están en manos de los operadores para quienes fueron destinados.

Finalmente, es importante que las funciones de los sistemas que actualmente operan de manera independiente se integren para asegurar su operatividad en las OSNE. Así, deben vincularse el SIFE con el SIISNE y con el Portal del Empleo.

### **El protocolo de seguimiento, información y evaluación**

Es necesario que los protocolos de seguimiento consideren las distintas rutas y mecanismos por las que pueden brindarse servicios de vinculación para atender a la población, a fin de que se reporten fehacientemente todas las atenciones, vacantes, canalizaciones, eventos y colocaciones. Para ello es necesario que la plataforma informática considere estos distintos mecanismos de atención y asegure que sea posible reportar su seguimiento en distintas fases de la operación.

Se recomienda que la plataforma pueda emitir reportes de personas atendidas y colocadas; y no solo de atenciones y colocaciones; ya que, con base en esto, podrá generarse un mejor indicador de cobertura y posteriormente, de resultados.

Es de gran importancia desarrollar protocolos para la verificación de la veracidad y calidad de la información reportada en el sistema por UR, OSNE, empleadores y buscadores de empleo.

En específico, los protocolos de seguimiento a colocaciones y calidad de las mismas, deben incluir la obtención de evidencia documental, por ejemplo, hoja de registro ante el IMSS, requisito que puede incluirse en las Reglas de Operación y operacionalizar en la plataforma; o bien asegurar convenios con el IMSS e ISSSTE, entre otros, para el cruce de padrones.

En la plataforma es necesario incluir un módulo para recibir quejas y sugerencias de los distintos usuarios; así como para la captura de los procesos de Contraloría Social y el seguimiento de las incidencias en OSNE y UR.

Como parte del proceso de seguimiento y en preparación de los ejercicios medición de satisfacción de beneficiarios y de evaluación, se recomienda que la CGSNE diseñe un mecanismo para generar una muestra panel en cada ejercicio fiscal para darle seguimiento por al menos dos años. Es decir, prever un tamaño de muestra representativa de empresas y buscadores de empleo, y seleccionarlos aleatoriamente en un periodo determinado del año. Esto a fin de que se les contacte por vía telefónica, correo o sistema de encuesta en línea para dar seguimiento en el año en que recibieron la atención y subsecuentes.

Se recomienda promover espacios para la socialización de buenas prácticas y experiencias exitosas entre las OSNE.

## **Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión**

Establecer un indicador que calcule el número de personas colocadas con respecto al total de personas canalizadas a través de los servicios de vinculación. Esto es distinto al actual indicador de eventos de colocación en el que no se puede distinguir si una misma persona fue colocada en distintas ocasiones.

Establecer un indicador de grado de satisfacción tanto de los solicitantes de empleo como de los empleadores tanto para los servicios de Bolsa, como para Ferias de Empleo. Como fuente de información deberán utilizarse las encuestas de satisfacción ya existentes que, aplicadas de manera sistemática y procesadas en un sistema diseñado para el efecto, podrán aprovecharse para la mejora continua.

## Anexo X. Trabajo de campo realizado

### X.1. Metodología para garantizar la confiabilidad de los resultados y rigor del estudio cualitativo

La confiabilidad de un estudio cualitativo depende en gran medida del rigor con el que haya sido diseñado e implementado para asegurar dos propiedades de los resultados fundamentales: la validez interna o credibilidad de los hallazgos, que se refiere al grado en que los resultados reflejan la situación estudiada; el segundo es la *validez externa o transferibilidad*, que se refiere al nivel de aplicación de las conclusiones obtenidas a otros grupos similares.

La manera de asegurar la validez interna de los hallazgos es que el investigador al momento de recabar la información a través de las entrevistas con los participantes y las observaciones que directamente realiza haga la validación de sus interpretaciones con el entrevistado a fin de corroborar que la información que recabó se corresponda con lo que piensa y siente el entrevistado. Un mecanismo para esto es confirmar, después de cada respuesta o grupo de respuestas que dan los entrevistados a las preguntas realizadas, que se ha captado la idea central que ha querido manifestar el entrevistado, formulando preguntas que contengan la idea captada por el entrevistador.

Para lograr una mayor transferibilidad en el estudio cualitativo, se describen los contextos bajo los cuales los procesos son estudiados, así como las características de los actores entrevistados. El grado de transferibilidad esta en función directa de la similitud o diferencia entre los contextos donde se realiza un estudio. Este aspecto es fundamental para determinar si los procesos se comportan de la misma manera en diferentes contextos, ya que entre menos grado de transferibilidad se obtenga de los resultados, puede considerarse como un indicativo de que el contexto tiene una gran influencia en la ejecución del proceso.

La selección de entidades que pertenecen a distintos grupos, según sus características operativas, debió ser ajustada para lograr este tipo de análisis, y

poder observar si los distintos contextos se relacionaban o no con la forma en que se sigue o interpreta la norma.

En la investigación cualitativa los lectores del informe son quienes determinan si se pueden transferir los hallazgos a un contexto diferente. Para ello se procedió a una descripción de los contextos donde el fenómeno fue estudiado y de las características de los actores entrevistados.

La credibilidad de la información requiere que ésta se contraste, corrobore y cruce. Para cumplir con este criterio, se usaron técnicas de triangulación para confirmar los hallazgos emergentes:

- Se realizó una encuesta en línea a funcionarios del resto de las entidades federativas. Con la encuesta fue posible medir la ocurrencia de ciertas observaciones hechas durante el trabajo de campo y relacionarla con los contextos operativos de todas las entidades.
- Múltiples fuentes de información: se buscó recolectar la opinión de funcionarios y operadores de los procesos en seis estados seleccionados. Asimismo, se entrevistó a personal de distintos niveles administrativos, cubriendo los distintos procesos del programa: en oficinas centrales, en las delegaciones estatales, con las instancias ejecutoras estatales y con los grupos de beneficiarios. Esta misma multiplicidad de los niveles de los entrevistados se aplicó en la encuesta en línea.

Otro aspecto a considerar en la investigación cualitativa se refiere a la confirmabilidad, la cual se logra mediante el registro y documentación de las fuentes de información cualitativa. Para asegurar un mayor grado de confirmabilidad se cuidaron los siguientes aspectos:

- Descripción de las características de los informantes y su proceso de selección
- Uso de sistemas de grabación de voz

- Transcripción sintética de las entrevistas

### 10.1.1. Muestra seleccionada y selección de informantes clave

Para definir la muestra de 6 entidades establecidas en los Términos de Referencia, se utilizaron los siguientes criterios:

1. Regionalización geográfica y cultural. Clasificación de las entidades que presentan características similares de tipo social, económica, geográfica y cultural en 6 regiones:
  - i) Norte (oeste y este),
  - ii) Oeste,
  - iii) Este,
  - iv) Centro Norte,
  - v) Centro Sur y
  - vi) Sur (oeste y este).

De cada región se seleccionó una entidad para integrar la muestra de entidades.

2. Grado de formalidad del mercado laboral. Clasificación de las entidades en tres clases:
  - i) Alta,
  - ii) Media y
  - iii) Baja formalidad.

La muestra se integró con dos entidades de cada clase.

3. Las entidades se ordenaron según el volumen y eficacia de la operación, de acuerdo con un promedio ponderado que considera distintos factores.
4. En cada Servicio, a las entidades así ordenadas, se les asignó un número del 1 al 32, dónde 1 corresponde a la entidad mejor ubicada en términos de volumen y eficacia en la operación, y 32 a la entidad peor ubicada.

5. Se promedió el ordenamiento, asignado a las entidades en cada Servicio, con este promedio se generó un ordenamiento y asignación de números final.
6. La selección de una entidad por región y de, al menos, una entidad por grado de formalidad se realizó considerando, en general, las mejores ubicadas de acuerdo con el ordenamiento final.

Las 32 entidades federativas clasificadas por Región se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 23. Entidades clasificadas por Región.**

Región	No	Entidad
1. Norte (oeste y este)	2	Baja California
	3	Baja California Sur
	5	Coahuila
	8	Chihuahua
	10	Durango
	19	Nuevo León
	25	Sinaloa
	26	Sonora
	28	Tamaulipas
2. Oeste	6	Colima
	14	Jalisco
	16	Michoacán
	18	Nayarit

Región	No	Entidad
3. Este	13	Hidalgo
	21	Puebla
	29	Tlaxcala
	30	Veracruz
4. Centro Norte	1	Aguascalientes
	11	Guanajuato
	22	Querétaro
	24	San Luis Potosí
	32	Zacatecas
5. Centro Sur	9	Ciudad de México
	15	México, Edo. de
	17	Morelos
6. Sur (oeste y este)	4	Campeche
	7	Chiapas
	12	Guerrero
	20	Oaxaca
	23	Quintana Roo
	27	Tabasco
	31	Yucatán

Fuente: Agrupación de entidades que presentan características similares de tipo geográfico, físico, cultural, social y económicas.

La clasificación de las entidades por grado de formalidad del mercado laboral se hizo en tres estratos, para tal efecto el rango de variación del porcentaje de población formal (máximo de 64.6% en Chihuahua y mínimo de 17.8% en Oaxaca) se dividió en tres intervalos de igual longitud, en los que se clasificaron las entidades.

**Tabla 24, Entidades clasificadas por grado de formalidad del mercado laboral**

Formalidad Alta		Formalidad Media		Formalidad Baja	
Entidad	% F	Entidad	% F	Entidad	% F
Chihuahua	64.6	Sinaloa	49.1	Tabasco	33.0
Nuevo León	63.0	Durango	47.7	Morelos	31.8
Coahuila	62.7	Colima	47.5	Veracruz	31.5
Baja California Sur	62.0	Guanajuato	43.0	Michoacán	28.2
Baja California	61.8	México, Edo. de	42.8	Tlaxcala	27.3
Aguascalientes	56.2	San Luis Potosí	41.9	Hidalgo	26.6
Querétaro	56.1	Yucatán	37.7	Puebla	26.2
Sonora	55.2	Campeche	37.5	Guerrero	21.8
Tamaulipas	52.9	Zacatecas	36.8	Chiapas	20.3
Ciudad de México	51.7	Nayarit	36.5	Oaxaca	17.8
Quintana Roo	50.9				
Jalisco	50.6				

Fuente: Clasificación a partir de la ENOE 4to trimestre 2016.

Para ordenar las entidades, de acuerdo con el volumen y eficacia de la operación, se utilizó como fuente de información el “*Reporte de acciones de vinculación laboral, de 2001 y al mes de junio de 2018*”. Se utilizaron los datos de 2017 y del primer semestre del 2018, ponderando por 1 los de 2018 y por 2 los de 2017, por la diferencia de cobertura y la situación preliminar de los datos de 2018.

### **Bolsa de Trabajo.**

En este caso se consideraron las siguientes variables: solicitudes recibidas, vacantes captadas, envíos a cubrir una vacante y eventos de colocación. Para las dos primeras (volumen) se calculó la distribución porcentual de la variable entre entidades; como indicadores de eficacia se calcularon, para cada entidad, los siguientes: porcentaje de envíos a cubrir una vacante sobre solicitudes recibidas y porcentaje de eventos de colocación sobre solicitudes recibidas.

En la siguiente tabla se presentan las variables y los indicadores para 2017.

**Tabla 25, Bolsa de Trabajo: variables e indicadores para el ordenamiento de entidades**

Entidad Federativa	Solicitudes recibidas	Vacantes captadas	Envíos a cubrir una vacante	Eventos de colocación	% Solicitudes recibidas	% Vacantes captadas	Envíos/ Solicitudes	Colocación/ Solicitudes
<b>2017</b>	<b>1,880,273</b>	<b>1,370,008</b>	<b>955,197</b>	<b>414,809</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>50.8</b>	<b>22.1</b>
Aguascalientes	47,528	24,862	43,088	14,964	2.5	1.8	90.7	31.5
Baja California	30,031	18,720	14,128	6,977	1.6	1.4	47.0	23.2
Baja California Sur	16,515	9,298	6,529	2,570	0.9	0.7	39.5	15.6
Campeche	17,707	4,934	7,065	1,690	0.9	0.4	39.9	9.5
Coahuila	234,352	113,327	147,921	46,918	12.5	8.3	63.1	20.0
Colima	12,924	9,490	5,313	2,656	0.7	0.7	41.1	20.6
Chiapas	58,540	17,085	27,477	7,480	3.1	1.2	46.9	12.8
Chihuahua	21,086	19,232	12,152	2,084	1.1	1.4	57.6	9.9
Ciudad de México	224,651	165,019	104,177	57,567	11.9	12.0	46.4	25.6
Durango	23,106	13,975	9,992	3,872	1.2	1.0	43.2	16.8
Guanajuato	102,528	60,985	35,821	22,003	5.5	4.5	34.9	21.5
Guerrero	24,458	12,745	5,789	2,788	1.3	0.9	23.7	11.4
Hidalgo	34,976	15,045	10,647	5,694	1.9	1.1	30.4	16.3
Jalisco	218,144	281,614	122,467	66,651	11.6	20.6	56.1	30.6
México, Edo. de	66,721	52,111	28,274	16,966	3.5	3.8	42.4	25.4
Michoacán	105,308	34,681	61,454	10,549	5.6	2.5	58.4	10.0
Morelos	46,491	23,369	24,330	8,565	2.5	1.7	52.3	18.4
Nayarit	10,204	4,811	4,043	1,549	0.5	0.4	39.6	15.2
Nuevo León	39,086	145,991	29,976	10,998	2.1	10.7	76.7	28.1
Oaxaca	11,371	7,478	5,961	669	0.6	0.5	52.4	5.9
Puebla	51,183	22,278	21,178	11,292	2.7	1.6	41.4	22.1
Querétaro	43,396	30,949	16,742	7,655	2.3	2.3	38.6	17.6
Quintana Roo	22,100	15,857	9,881	5,090	1.2	1.2	44.7	23.0
San Luis Potosí	44,820	63,256	24,495	11,740	2.4	4.6	54.7	26.2
Sinaloa	74,627	34,290	29,982	12,380	4.0	2.5	40.2	16.6
Sonora	69,721	46,005	31,098	20,364	3.7	3.4	44.6	29.2
Tabasco	14,502	9,506	6,965	2,310	0.8	0.7	48.0	15.9
Tamaulipas	43,736	24,186	17,401	10,016	2.3	1.8	39.8	22.9
Tlaxcala	20,650	25,974	13,571	4,970	1.1	1.9	65.7	24.1
Veracruz	42,820	18,475	16,272	3,991	2.3	1.3	38.0	9.3
Yucatán	44,590	20,062	23,846	17,269	2.4	1.5	53.5	38.7
Zacatecas	62,401	24,398	37,162	14,522	3.3	1.8	59.6	23.3

Fuente: Elaboración propia.

En las primeras cuatro columnas de la tabla 16 se presentan los datos de las variables mencionadas, en las últimas cuatro, los indicadores utilizados para ordenar a las entidades. Así, por ejemplo, en Aguascalientes se recibe 2.5% de las solicitudes y se capta 1.8% de las vacantes, por su parte, se envía a cubrir una vacante a 90.7% de los solicitantes y se coloca a 31.5% de los solicitantes.

Los indicadores de ordenamiento se utilizaron para asignar a cada entidad una posición entre las 32 entidades. Ordenando las entidades para cada indicador, de mayor a menor, se asignan valores entre 1 y 32. En la siguiente tabla se presentan los resultados de este ordenamiento.

**Tabla 26, Bolsa de Trabajo: ordenamiento de entidades**

Región	Clase Formalidad Laboral	Entidad Federativa	Orden Ocupado por las entidades en cada indicador 2018 enero a junio				Orden Ocupado por las entidades en cada indicador 2017 enero a diciembre				Indicador Promedio	
			Solicitudes recibidas	Vacantes captadas	Envíos/Solicitudes	Colocación/Solicitudes	Solicitudes recibidas	Vacantes captadas	Envíos/Solicitudes	Colocación/Solicitudes	Valor	Orden
4	1	Aguascalientes	18	20	1	1	12	13	1	2	6.7	3
1	1	Baja California	20	19	27	10	21	20	14	11	16.5	16
1	1	Baja California Sur	28	30	31	20	28	29	27	24	26.6	30
6	2	Campeche	30	32	25	25	27	31	24	30	27.8	32
1	1	Coahuila	1	2	6	19	1	4	4	17	8.0	5
2	2	Colima	27	28	18	12	30	28	22	16	21.8	24
6	3	Chiapas	12	18	7	23	10	22	15	26	18.0	20
1	1	Chihuahua	24	24	8	28	25	19	7	29	20.4	22
5	1	Ciudad de México	3	4	10	4	2	2	16	7	6.8	4
1	2	Durango	23	23	16	22	23	25	19	20	21.2	23
4	2	Guanajuato	4	5	29	18	5	6	30	15	15.4	14
6	3	Guerrero	22	25	32	30	22	26	32	27	27.5	31
3	3	Hidalgo	7	11	30	15	20	24	31	22	21.9	25
2	1	Jalisco	2	1	12	6	3	1	8	3	4.6	1
5	2	México, Edo. de	8	7	19	13	8	7	20	8	11.5	10
2	3	Michoacán	5	12	21	32	4	9	6	28	15.6	15
5	3	Morelos	16	13	4	21	13	16	12	18	14.6	12
2	2	Nayarit	32	31	17	17	32	32	26	25	26.3	28
1	1	Nuevo León	17	3	3	5	19	3	2	5	6.3	2
6	3	Oaxaca	29	29	5	29	31	30	11	32	24.6	27
3	3	Puebla	14	14	26	3	11	17	21	14	15.2	13
4	1	Querétaro	10	10	15	24	17	11	28	19	18.2	21
6	1	Quintana Roo	25	22	20	9	24	23	17	12	17.9	19
4	2	San Luis Potosí	13	6	11	16	14	5	9	6	9.3	6
1	2	Sinaloa	6	9	24	26	6	10	23	21	17.0	18
1	1	Sonora	9	8	23	14	7	8	18	4	10.9	9
6	3	Tabasco	26	26	9	27	29	27	13	23	22.1	26
1	1	Tamaulipas	19	15	22	8	16	15	25	13	16.6	17
3	3	Tlaxcala	31	21	2	7	26	12	3	9	11.8	11
3	3	Veracruz	21	27	28	31	18	21	29	31	26.4	29
6	2	Yucatán	15	17	14	2	15	18	10	1	10.1	7
4	2	Zacatecas	11	16	13	11	9	14	5	10	10.4	8

Fuente: Elaboración propia.

Así, por ejemplo, Baja California, en 2017 al recibir 1.6% de solicitudes ocupa el lugar 21 entre las entidades, y al colocar a 23.2% de los solicitantes ocupa el lugar 11.

Los cuatro indicadores de ordenamiento se promediaron, de forma ponderada, para generar un orden único, que integró la información de estos indicadores. La ponderación fue 1 para las solicitudes recibidas, 1.2 para las vacantes captadas, 1.5 para el porcentaje de solicitudes enviadas y 1.8 para el porcentaje de solicitudes colocadas, de igual forma, la ponderación fue 1 para los indicadores calculados con los datos de 2018 y 2 para los indicadores calculados con los datos de 2017.

Este promedio y el orden que establece para las entidades, se presentan en las dos últimas columnas de la tabla 17.

### **Ferías de Empleo**

En este caso se consideraron las siguientes variables: ferias, solicitantes, empresas participantes, vacantes ofrecidas y eventos de colocación. Para las cuatro primeras (volumen) se calculó la distribución porcentual de la variable entre entidades; como indicadores de eficacia se calcularon, para cada entidad, los siguientes: porcentaje de eventos de colocación sobre vacantes y porcentaje de eventos de colocación sobre solicitantes.

A modo de ejemplo en el Cuadro 18 se presentan las variables y los indicadores para 2017.

En las primeras cinco columnas se presentan los datos de las variables mencionadas, en las últimas seis los indicadores utilizados para ordenar a las entidades. Así, por ejemplo, en Aguascalientes se ubica 1.5% de las ferias, 2.1% de los solicitantes, 1.0% de las empresas y 0.9% de las vacantes, por su parte, se coloca 31.1% de las vacantes y 14.4% de los solicitantes.

**Tabla 27, Ferias de Empleo: variables e indicadores para el ordenamiento de entidades**

Entidad Federativa	Ferias	Solicitantes	Empresas participantes	Vacantes ofrecidas	Eventos de colocación	% Ferias	% Solicitantes	% Empresas participantes	% Vacantes ofrecidas	Colocación/ Vacantes	Colocación/ Solicitantes
<b>2017</b>	<b>543</b>	<b>379,025</b>	<b>18,594</b>	<b>390,345</b>	<b>128,814</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>33.0</b>	<b>34.0</b>
Aguascalientes	8	7,977	193	3,689	1,146	1.5	2.1	1.0	0.9	31.1	14.4
Baja California	17	5,794	270	5,077	1,403	3.1	1.5	1.5	1.3	27.6	24.2
Baja California Sur	10	4,254	314	4,523	745	1.8	1.1	1.7	1.2	16.5	17.5
Campeche	6	3,076	97	1,029	567	1.1	0.8	0.5	0.3	55.1	18.4
Coahuila	15	14,949	367	17,913	6,273	2.8	3.9	2.0	4.6	35.0	42.0
Colima	7	2,721	203	2,611	723	1.3	0.7	1.1	0.7	27.7	26.6
Chiapas	11	11,129	464	4,837	2,717	2.0	2.9	2.5	1.2	56.2	24.4
Chihuahua	12	7,093	356	7,585	263	2.2	1.9	1.9	1.9	3.5	3.7
Ciudad de México	16	26,188	619	25,091	5,455	2.9	6.9	3.3	6.4	21.7	20.8
Durango	13	7,269	473	5,698	1,346	2.4	1.9	2.5	1.5	23.6	18.5
Guanajuato	14	6,356	353	6,105	1,793	2.6	1.7	1.9	1.6	29.4	28.2
Guerrero	17	8,260	475	5,071	2,261	3.1	2.2	2.6	1.3	44.6	27.4
Hidalgo	13	7,342	539	6,516	2,341	2.4	1.9	2.9	1.7	35.9	31.9
Jalisco	27	34,778	884	50,015	17,964	5.0	9.2	4.8	12.8	35.9	51.7
México, Edo. de	33	30,853	3,368	26,766	10,975	6.1	8.1	18.1	6.9	41.0	35.6
Michoacán	50	31,516	734	23,125	12,746	9.2	8.3	3.9	5.9	55.1	40.4
Morelos	24	15,976	856	12,819	7,037	4.4	4.2	4.6	3.3	54.9	44.0
Nayarit	4	2,280	57	1,880	679	0.7	0.6	0.3	0.5	36.1	29.8
Nuevo León	22	5,495	1,236	45,347	872	4.1	1.4	6.6	11.6	1.9	15.9
Oaxaca	15	6,122	353	4,820	1,948	2.8	1.6	1.9	1.2	40.4	31.8
Puebla	19	21,978	802	20,054	9,021	3.5	5.8	4.3	5.1	45.0	41.0
Querétaro	17	15,789	613	10,852	4,586	3.1	4.2	3.3	2.8	42.3	29.0
Quintana Roo	14	8,593	354	11,323	2,995	2.6	2.3	1.9	2.9	26.5	34.9
San Luis Potosí	24	10,456	369	7,173	3,841	4.4	2.8	2.0	1.8	53.5	36.7
Sinaloa	19	8,359	481	6,810	2,451	3.5	2.2	2.6	1.7	36.0	29.3
Sonora	22	22,457	345	14,937	10,970	4.1	5.9	1.9	3.8	73.4	48.8
Tabasco	17	6,028	395	5,676	1,629	3.1	1.6	2.1	1.5	28.7	27.0
Tamaulipas	14	8,755	957	16,079	2,258	2.6	2.3	5.1	4.1	14.0	25.8
Tlaxcala	10	7,977	423	11,916	695	1.8	2.1	2.3	3.1	5.8	8.7
Veracruz	24	9,555	743	9,571	2,502	4.4	2.5	4.0	2.5	26.1	26.2
Yucatán	10	7,949	416	7,919	3,379	1.8	2.1	2.2	2.0	42.7	42.5
Zacatecas	19	11,701	485	7,518	5,233	3.5	3.1	2.6	1.9	69.6	44.7

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores de ordenamiento se utilizaron para asignar a cada entidad una posición entre las 32 entidades. Ordenando las entidades para cada indicador, de mayor a menor, se asignaron valores entre 1 y 32.

En la Tabla 19 se presentan los resultados de este ordenamiento. Así, por ejemplo, Baja California, ubicada en la Región 1 (Norte) y en la Clase de Formalidad 1 (Alta), en 2017 al realizar 3.1% de las Ferias ocupa el lugar 15 entre las entidades, y al colocar a 24.2% de los solicitantes ocupa el lugar 24.

Los seis indicadores de ordenamiento se promediaron, de forma ponderada, para generar un orden único, que integra la información de estos indicadores. La ponderación es 1 para los 4 indicadores de volumen y 2 para los 2 indicadores de

eficacia, de igual forma, la ponderación es 1 para los indicadores calculados con los datos de 2018 y 2 para los indicadores calculados con los datos de 2017.

Este promedio y el orden que establece para las entidades, se presentan en las dos últimas columnas la siguiente tabla.

**Tabla 28, Ferias de Empleo: ordenamiento de entidades**

Región	Clase Formalidad Laboral	Entidad Federativa	Orden Ocupado por las entidades en cada indicador 2018 enero a junio						Orden Ocupado por las entidades en cada indicador 2017 enero a diciembre						Indicador Promedio	
			Ferias	Solicitantes	Empresas participantes	Vacantes ofrecidas	Colocación/ Vacantes	Colocación/ Solicitantes	Ferias	Solicitantes	Empresas participantes	Vacantes ofrecidas	Colocación/ Vacantes	Colocación/ Solicitantes	Valor	Orden
4	1	Aguascalientes	25	22	30	29	18	30	29	19	30	29	19	30	25.5	30
1	1	Baja California	20	27	27	27	21	25	15	27	28	24	23	24	23.7	26
1	1	Baja California Sur	14	24	10	15	29	24	27	29	27	28	28	28	25.6	31
6	2	Campeche	21	26	29	31	22	32	31	30	31	32	5	27	24.6	28
1	1	Coahuila	15	9	18	3	25	10	17	9	21	7	18	6	13.3	10
2	2	Colima	22	28	21	24	24	15	30	31	29	30	22	20	24.2	27
6	3	Chiapas	28	21	22	28	4	17	25	11	16	26	3	23	16.7	16
1	1	Chihuahua	29	30	31	26	28	27	24	23	22	16	31	32	27.0	32
5	1	Ciudad de México	26	10	17	13	13	14	16	4	9	4	27	25	16.4	15
1	2	Durango	8	23	19	22	30	31	23	22	15	22	26	26	23.6	25
4	2	Guanajuato	16	11	25	11	23	20	20	24	24	21	20	17	19.8	22
6	3	Guerrero	23	20	23	25	5	12	12	17	14	25	9	18	15.4	13
3	3	Hidalgo	30	14	13	21	7	13	22	21	11	20	16	12	15.8	14
2	1	Jalisco	5	1	4	1	9	1	3	1	4	1	17	1	5.0	2
5	2	México, Edo. de	4	3	1	2	16	8	2	3	1	3	12	10	6.8	6
2	3	Michoacán	1	2	8	7	3	6	1	2	8	5	4	8	4.8	1
5	3	Morelos	2	7	2	8	6	5	4	7	5	10	6	4	5.5	3
2	2	Nayarit	32	32	32	32	10	9	32	32	31	14	14	14	22.2	24
1	1	Nuevo León	17	31	7	5	32	21	8	28	2	2	32	29	20.4	23
6	3	Oaxaca	11	19	20	23	19	18	18	25	25	27	13	13	18.4	19
3	3	Puebla	12	5	5	4	15	11	10	6	6	8	7	7	8.1	7
4	1	Querétaro	24	12	15	17	12	16	13	8	10	13	11	16	13.3	11
6	1	Quintana Roo	27	18	26	18	17	7	19	15	23	12	24	11	17.3	17
4	2	San Luis Potosí	3	8	11	12	8	19	5	12	20	18	7	9	10.9	8
1	2	Sinaloa	9	13	14	20	14	23	11	16	13	19	15	15	15.3	12
1	1	Sonora	13	4	24	6	2	3	7	5	26	9	1	2	6.8	5
6	3	Tabasco	7	15	12	14	26	22	14	26	19	23	21	19	19.5	21
1	1	Tamaulipas	18	25	3	10	31	26	21	14	3	8	29	22	19.4	20
3	3	Tlaxcala	31	29	28	30	20	29	28	18	17	11	30	31	25.3	29
3	3	Veracruz	10	16	9	19	27	28	6	13	7	14	25	21	17.8	18
6	2	Yucatán	19	17	16	16	11	2	26	20	18	15	10	5	13.0	9
4	2	Zacatecas	6	6	6	9	1	4	9	10	12	17	2	3	6.4	4

Fuente: Elaboración propia.

### **Muestra analítica de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo**

Para obtener la muestra analítica conjunta de los dos programas, se promedió el ordenamiento numérico, asignado a las entidades en cada Programa, con este promedio se generó un ordenamiento y una asignación final de números.

En la siguiente tabla se presentan las entidades federativas, clasificadas por Región y ordenadas de acuerdo con el ordenamiento final mencionado:

**Tabla 29, Entidades federativas por Región y ordenamiento final**

Región	Clase Formalidad	Entidad Federativa	Orden			Orden Final
			Bolsa de Trabajo	Feria de Empleo	Promedio	
1	1	Sonora	9	5	7.0	4
	1	Coahuila	5	10	7.5	5
	1	Nuevo León	2	23	12.5	12
	2	Sinaloa	18	12	15.0	13
	1	Tamaulipas	17	20	18.5	19
	1	Baja California	16	26	21.0	22
	2	Durango	23	25	24.0	27
	1	Chihuahua	22	32	27.0	30
	1	Baja California Sur	30	31	30.5	32
2	1	Jalisco	1	2	1.5	1
	3	Michoacán	15	1	8.0	8
	2	Colima	24	27	25.5	28
	2	Nayarit	28	24	26.0	29
3	3	Puebla	13	7	10.0	11
	3	Hidalgo	25	14	19.5	20
	3	Tlaxcala	11	29	20.0	21
	3	Veracruz	29	18	23.5	26
4	2	Zacatecas	8	4	6.0	2
	2	San Luis Potosí	6	8	7.0	3
	1	Querétaro	21	11	16.0	14
	1	Aguascalientes	3	30	16.5	15
	2	Guanajuato	14	22	18.0	17
5	3	Morelos	12	3	7.5	6
	2	México, Edo. de	10	6	8.0	7
	1	Ciudad de México	4	15	9.5	10
6	2	Yucatán	7	9	8.0	9
	3	Chiapas	20	16	18.0	16
	1	Quintana Roo	19	17	18.0	18
	3	Guerrero	31	13	22.0	23
	3	Oaxaca	27	19	23.0	24
	3	Tabasco	26	21	23.5	25
	2	Campeche	32	28	30.0	31

Fuente: Elaboración propia.

La selección de una entidad por región y de, al menos, una entidad por grado de formalidad se realizó considerando, en general, las mejores ubicadas de acuerdo con el ordenamiento final. En la región 1, se seleccionó Sinaloa, ubicada en 4to lugar, para conocer y contrastar como opera el Programa en dichas condiciones, por igual razón, en la región 4, se seleccionó San Luis Potosí, ubicada en 2do lugar, mientras que en la región 6 se seleccionó Quintana Roo para cubrir otra entidad con clase de formalidad 1.

En la siguiente tabla se presenta la muestra analítica de entidades federativas en donde se realizará el trabajo de campo para la evaluación de los servicios de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo.

**Tabla 30, Muestra analítica de entidades federativas**

Región	Clase Formalidad	Entidad Federativa	Orden Final
1	2	Sinaloa	13
2	1	Jalisco	1
3	3	Puebla	11
4	2	San Luis Potosí	3
5	3	Morelos	6
6	1	Quintana Roo	18

Fuente: Elaboración propia.

### **Selección de informantes clave**

La recopilación de información a través de herramientas cualitativas se compone de dos fases generales. La primera: las entrevistas en oficinas centrales del SNE, ubicadas en la Ciudad de México. La segunda: entrevistas y grupos de enfoque con diferentes elementos de las poblaciones de interés.

En este apartado se presenta la identificación de funcionarios de oficinas centrales, así como los criterios de selección de los elementos de las poblaciones objetivo a los que se entrevistó e forma individual o en grupos focales, con el fin de extraer información sobre los procesos de los servicios de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo, que permitieron alcanzar los objetivos del estudio.

### **Entrevistas en oficinas centrales**

A continuación se presenta el resumen de cargos y áreas entrevistados, así como las etapas del ciclo operativo en las que intervienen.

**Tabla 31. Relación de entrevistas en oficinas centrales.**

Adscripción	Cargo
Subcoordinación General de Empleo	Subcoordinador General de Empleo
Dirección de Vinculación e Información Ocupacional	Director
Dirección de Vinculación e Información Ocupacional	Subdirector de Programas de Vinculación laboral
Dirección de Vinculación e Información Ocupacional	Subdirector del Catálogo Nacional de Ocupaciones
Área correspondiente	Encargado de Evaluación
Subdirección de Liberación y Validación de Recursos para la Operación del SNE	Subdirector
Subdirección de Liberación y Validación de Recursos para la Operación del SNE	Jefe de Departamento de Liberación de Recursos para la Operación del SNE

Con estas entrevistas se pretendió profundizar en el conocimiento de la operación de los servicios de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo y su lógica, así como identificar temas específicos sobre la operación de los servicios de interés para su profundización en el trabajo en las entidades.

### Entrevistas en OSNE

En el caso de los servicios de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo, se identificaron dos poblaciones objetivo de interés, que, para el segundo caso, se dividió a su vez en subpoblaciones. En este apartado se identificaron las poblaciones y subpoblaciones de interés, con el fin de establecer las agendas para el trabajo de campo.

La primera población objetivo se formó con operadores del sistema en las entidades que forman parte de la plantilla de la OSNE, sin diferenciar que correspondan a la nómina federal o estatal. En esta población se encuentran el titular de la OSNE y el conjunto de funcionarios que laboran tanto en la OSNE como en las UR,

responsables de la ejecución de los procesos del subprograma de Servicios de Vinculación Laboral y/o de los servicios de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo.

Se entiende que cada OSNE puede tener estructuras particulares, por lo que la lista de actores a entrevistar, se usó como un planteamiento general que se ajustó durante la gestión de las entrevistas, a lo largo de las semanas correspondientes.

La segunda población objetivo son los usuarios, buscadores de empleo y empleadores, que constituyen la oferta y demanda de los servicios de vinculación laboral.

## X.2. Entrevistas realizadas en oficinas centrales

Se propuso que las entrevistas con funcionarios en oficinas centrales fueran individuales y tuvieran una duración de 60 a 90 minutos cada una. Se contempló inicialmente una lista de actores a entrevistar, tomando en cuenta la posibilidad de que durante el desarrollo de la investigación se identificara la existencia de otras figuras cuyas entrevistas pudieran resultar importantes para recabar información relevante y fortalecer los resultados del estudio. Del mismo modo, en caso de identificar que algunos de los actores seleccionados no estuvieran relacionados de manera directa con la gestión del Subprograma, se solicitaría cancelar o cambiar la entrevista por otros actores.

Evento	Comentario
<b>Septiembre 3, 2018</b>	
Director General OSNE	Vinculación y FA
Directora de Vinculación	Vinculación
Equipo del Subprograma Fomento al Autoempleo	FA
Titular de Ferias	Vinculación, Ferias

### X.3. Entrevistas efectuadas en entidades federativas

La propuesta de trabajo de campo en los estados, presentada para autorización, se planteó para el periodo del 3 de septiembre al 12 de octubre de 2018. De acuerdo con la selección de la muestra, el trabajo de campo en Sinaloa se reprogramó del 15 al 18 de septiembre por situación de emergencia en Sinaloa. Asimismo, originalmente estaba programado llevar la visita de trabajo en el estado de Yucatán del 8 al 12 de octubre y por motivos de cambios en la administración del gobierno del estado se sustituyó por el estado de Quintana Roo y se recorrió a la semana del 22 al 25 de octubre.

Las entrevistas de trabajo en todos los estados Jalisco, Morelos, Puebla, Sinaloa y Quintana Roo se llevaron a cabo casi al 100% de acuerdo con las agendas propuestas.



#### TRABAJO DE CAMPO EN EL ESTADO DE JALISCO

Jalisco	Septiembre				
	3	4	5	6	7
OSNE Guadalajara	X	X		X	
FE Tlaquepaque			X		
UR Jamay					X

**TRABAJO DE CAMPO EN EL ESTADO DE MORELOS**

Morelos	Septiembre			
	10	11	12	13
OSNE Cuernavaca	X	X	X	
UR Cuautla				X

**TRABAJO DE CAMPO EN EL ESTADO DE SAN LUIS POTOSÍ**

San Luis Potosí	Septiembre			
	24	25	26	27
OSNE SLP	X	X		X
UR Río Verde			X	

**TRABAJO DE CAMPO EN EL ESTADO DE SINALOA**

Sinaloa	Octubre				
	15	16	17	18	19
OSNE Culiacán	X	X		X	X
UR Mazatlán			X		

**TRABAJO DE CAMPO EN EL ESTADO DE PUEBLA**

Puebla	Septiembre				
	17	18	19	20	21
OSNE Puebla	X	X	X		
FE San Andrés Cholula				X	
UR Teziutlán					X

**TRABAJO DE CAMPO EN EL ESTADO DE QUINTANA ROO**

Quintana Roo	Octubre			
	22	23	24	25
OSNE Chetumal	X	X		
FE Playa del Carmen			X	
UR Cancún				X

**Relación de personas entrevistadas en las entidades federativas**

Nombre	Cargo/área	Estado	Fecha
Gilberto Ortega Valdés	Director General	Jalisco	03/09/2018
Patricia Mestas Torres	Dirección de Vinculación Laboral	Jalisco	03/09/2018
María del Rosario Guzmán	Ferias de Empleo	Jalisco	03/09/2018
Eulalio Sotelo	Coordinador	Jalisco	04/09/2018
Elizabeth Chávez F.	Concertador Empresarial	Jalisco	04/09/2018
María Dolores Castro Muñoz	Concertador Empresarial	Jalisco	04/09/2018
Javier Navarro	Consejero de Empleo	Jalisco	04/09/2018
Antonio Vera Zepeda	Consejero de Empleo	Jalisco	04/09/2018
Víctor M Tolentino Hernández	Consejero de Empleo	Jalisco	04/09/2018
Rosa María del Carmen Robles	Secretaria de Dirección de Área	Jalisco	04/09/2018
Diana Hilda Martínez	Consejero de Empleo	Jalisco	04/09/2018
Roberto Serrano Luna	Coordinador	Jalisco	04/09/2018
Miguel Contreras	Analista "A"	Jalisco	04/09/2018
José Luis Silva Macías	Beneficiario	Jalisco	06/09/2018
Paola Gallegos Lara	Administrador Recursos Humanos	Jalisco	06/09/2018
Héctor Javier Olivares	Coordinador Especializado	Jalisco	06/09/2018
Ana Fernández Chávez	Control	Jalisco	06/09/2018
Jazmín Vergas Diaz	Coordinadora de Reclutamiento	Jalisco	06/09/2018
Mario Humberto Iñiguez	Analista "A" Ferias de Empleo	Jalisco	06/09/2018
Salvador González	Analista "A" Ferias de Empleo	Jalisco	06/09/2018
Alejandro Méndez Jiménez	Consejero de Empleo	Jalisco	06/09/2018
María del Socorro	Beneficiaria	Jalisco	06/09/2018
Alejandro Pulido Torres	Operaciones	Jalisco	06/09/2018
María del Socorro	Beneficiaria	Jalisco	06/09/2018
Alejandro Macías Martínez	Coordinador de planeación e información ocupacional	Morelos	10/09/2018
Ricardo Zamorano Ramos	Coordinación de vinculación laboral	Morelos	10/09/2018
Oscar Vázquez	Auxiliar administrativo	Morelos	10/09/2018
Javier Espinoza Machuca	Vinculación laboral	Morelos	10/09/2018
Mónica Isabel Mata Peralta	Vinculación laboral	Morelos	10/09/2018

Nombre	Cargo/área	Estado	Fecha
Ricardo Asiain Infante	Vinculación laboral	Morelos	10/09/2018
María Antonieta Peña Linares	Vinculación laboral	Morelos	10/09/2018
Alejandra Espinosa López	CIL	Morelos	11/09/2018
Carina Peralta Aburto	Abriendo espacios	Morelos	11/09/2018
Josue Diego Celis	Analista en sistemas de información	Morelos	12/09/2018
Laila Gisela Domínguez Pineda	Coordinación de supervisión contraloría social y asesoría jurídica	Morelos	12/09/2018
Aldo Alejandro Díaz Ríos	Analista en contraloría social y asesoría jurídica	Morelos	12/09/2018
Karla Beatriz Cervantes López	Auxiliar administrativo B	Morelos	12/09/2018
Adriana Naomi Colin Lima	Coordinadora Regional Cautla	Morelos	13/09/2018
Rosa Silvia Prado González	Responsable de vinculación laboral URC	Morelos	13/09/2018
Raquel Rosalía Razo Valdés	Directora General del Servicio Nacional de Empleo	Puebla	17/09/2018
Eduardo F. Pérez Rendón	Analista Vinculación Laboral	Puebla	17/09/2018
Miguel A. Pérez Jiménez	Analista vinculación Laboral	Puebla	17/09/2018
Ma. Lourdes Castillo Flores	Analista encargada registro SIISNE y CIR	Puebla	17/09/2018
Gloria Herrera Castañeda	Analista "A" Consejera	Puebla	17/09/2018
Danya Andrea Gómez Román	Coordinadora de Vinculación Laboral	Puebla	17/09/2018
Adriana Fernández Vázquez	Directora de Vinculación Laboral	Puebla	17/09/2018
Alejandra Carmona Oliveros	Coordinadora de Supervisión Contraloría Social	Puebla	18/09/2018
Claudia Anell Vázquez Montero	Analista	Puebla	18/09/2018
Ariel Andrade Cruz	Analista	Puebla	18/09/2018
Carlos Antonio Mota Quiroz.	Analista	Puebla	18/09/2018
José Armando González Lima	Coordinador Desarrollo Humano Administración de Recursos	Puebla	18/09/2018
Celsius Ruiz López	Analista B en Planeación	Puebla	18/09/2018
José Ángel Garza Ponce de León	Apoyo a Sistemas	Puebla	18/09/2018
Michael Cruz Aros	Coordinador UR	Puebla	21/09/2018
Carolina Díaz Zárate	Reclutamiento de Campo	Puebla	20/09/2018

Nombre	Cargo/área	Estado	Fecha
Fernanda Sánchez Morales	Reclutamiento y Selección	Puebla	20/09/2018
Marlen Ruiz Carrillo	Jefe de Recursos Humanos	Puebla	20/09/2018
Antonio Sánchez Dedarte	Jefe de Recursos Humanos	Puebla	20/09/2018
Elizabeth Niño Carreón	Responsable de Abriendo Espacios	Puebla	20/09/2018
Raúl Méndez Pérez	Busca empleo	Puebla	20/09/2018
Sarot Flores	Auxiliar Comercio Compras	Puebla	20/09/2018
Hugo Sevilla Aguilera	Auxiliar Reclutamiento	Puebla	20/09/2018
Pablo Tolelemnaza	Administrativo	Puebla	20/09/2018
Luis Alberto González Olvera	Director SNE	San Luis Potosí	24/09/2018
Mónica Zenda Gómez	Coordinador Reclutamiento	San Luis Potosí	24/09/2018
Ana María Castillo Reyes	Asistente de Reclutamiento	San Luis Potosí	24/09/2018
Lorena Legarreta López	Coordinador Reclutam. Selecc.	San Luis Potosí	24/09/2018
Areli del Rocío Aguilar Dávila	Coordinador de Vinculación	San Luis Potosí	25/09/2018
Yolanda Álvarez Arreola	Responsable de Vinculación	San Luis Potosí	25/09/2018
Lilia del Carmen Guerra Malacara	Consejero de Empleo	San Luis Potosí	25/09/2018
Marta Teresa de Jesús Lara Díaz	Consejero de Empleo	San Luis Potosí	25/09/2018
María Guillermina García	Consejero de Empleo	San Luis Potosí	25/09/2018
Rogelio Mireles Tristan	Consejero de Empleo	San Luis Potosí	25/09/2018
Juana Hernández Anguiano	Consejero de Empleo	San Luis Potosí	25/09/2018
Juan María Recio R.	Consejero de Empleo	San Luis Potosí	25/09/2018
Gabriela Berenice Mendoza H	Concertador Empresarial	San Luis Potosí	26/09/2018
María Angélica Ramírez G	Responsable de Concertación Empresarial	San Luis Potosí	26/09/2018
Juana María Colunga Díaz	Concertador Empresarial	San Luis Potosí	26/09/2018
Valeria Denisse Solano Díaz	Concertador Empresarial	San Luis Potosí	26/09/2018
Juan Luis Cuevas Moreno	Concertador Empresarial	San Luis Potosí	26/09/2018
Alberto Gómez	Subdirector Operativo	San Luis Potosí	26/09/2018
Rosa Elena Cabrera Rico	Ferias de Empleo Vinculación	San Luis Potosí	27/09/2018
Gabriela Berenice Mendoza H	Vinculación Concertador Empresarial	San Luis Potosí	27/09/2018
Juana María Colunga Díaz	Concertador Empresarial	San Luis Potosí	27/09/2018
María Angélica Ramírez G	Responsable de Concertación Empresarial	San Luis Potosí	27/09/2018

Nombre	Cargo/área	Estado	Fecha
Margarita Galicia Saldaña	Subdirectora Administrativa	San Luis Potosí	27/09/2018
Octavio Constantino Pérez	Sistemas	San Luis Potosí	26/09/2018
Alberto Ruiz	Administración y coordinación en sistemas	San Luis Potosí	26/09/2018
Mercedes Minerva Loredo	Coordinación de Sistemas de Calidad	San Luis Potosí	26/09/2018
Juan Luis Cuevas Moreno	Concertador Empresarial	San Luis Potosí	27/09/2018
Valeria Denisse Solano Diaz	Concertador Empresarial	San Luis Potosí	27/09/2018
Ana Marcela Felton Gorostiza	Coordinadora UR	Sinaloa	17/10/2018
José Ma. Castro Valencia	Coord. de Supervisión, Contraloría Social	Sinaloa	18/10/2018
José M. Quiñonez V.	Supervisor	Sinaloa	18/10/2018
Adasa Saray Vazquez	Concertación /consejero de empleo	Sinaloa	18/10/2018
Indira Minerva Castillo Torres	Concertación /consejero de empleo	Sinaloa	18/10/2018
Pedro Joaquín Cano	Coordinadora unidad Regional	Quintana Roo	22/10/2018
Porfirio Alberto	Jefe de oficina de sistemas	Quintana Roo	22/10/2018
Ricardo Chavez Bravo	Coordinador estatal del servicio nacional de empleo	Quintana Roo	22/10/2018
María Ramírez	Recepción y Registro	Quintana Roo	22/10/2018
Brenda Carmona Ruiz	Analista	Quintana Roo	22/10/2018
Ruth Escalante de Luna	Analista	Quintana Roo	22/10/2018
Aurora Guadalupe Cervantes	Analista	Quintana Roo	22/10/2018
María Jeidi E. Peech C.	Analista	Quintana Roo	22/10/2018
Jesus Antonio Carrera Cervantes	Analista en supervisión de seguimiento a la colocación	Quintana Roo	23/10/2018
Álvaro Valencia González	Coordinador de supervisión y contraloría social	Quintana Roo	23/10/2018
David Ernesto Xec B.	Coordinador U. Regional	Quintana Roo	25/10/2018
Mario Fernando Jiménez	Sistemas	Quintana Roo	25/10/2018
Araceli del Rosario T.	Concertación Empresarial	Quintana Roo	25/10/2018
Ana Laura A. Castañeda	Concertación Empresarial	Quintana Roo	25/10/2018
Hadia Estephani Rodríguez	Concertación Empresarial	Quintana Roo	25/10/2018
Caila C. Ramos Castillo	Bolsa de Empleo	Quintana Roo	25/10/2018
María de los Ángeles Meza M.	Bolsa de Empleo	Quintana Roo	25/10/2018
Emilia Abril Pineda Perera	Bolsa de Empleo	Quintana Roo	25/10/2018

## **Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos**

### **XI.1. Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo**

#### **Temas para la entrevista con el Subcoordinador General de Empleo**

¿Cómo se inserta el PAE dentro de la estrategia de política social y como se coordina con otras dependencias y se relaciona con otros Programas a nivel federal? ¿Y específicamente dentro del SVL, cómo se insertan los servicios de Bolsa de trabajo y Ferias de empleo dentro de la estrategia de política social y como se coordina con otras dependencias y se relaciona con otros Programas a nivel federal?

¿Existen mecanismos para generar sinergias entre el PAE – BT/FE y las acciones impulsadas por los gobiernos estatales y municipales?

¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes del diseño descentralizado del PAE – BT/FE?

¿Considera Usted que los servicios y apoyos que se otorgan mediante BT/FE son los adecuados para contribuir a abatir el desempleo y a incrementar los ingresos de la población?

### Guía de entrevista a Dirección de Vinculación e Información Ocupacional

Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en la Secretaría	
Correo electrónico	
Teléfono	

Preguntas de la guía de entrevista
1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
2. Puede decirme ¿De qué forma se concibió la gestión del Subprograma, y cómo se instrumentó y de qué forma operan actualmente los servicios BT/FE?
3. ¿Cómo se definen y establecen los mecanismos de coordinación y control?
4. ¿Cómo se insertan los servicios BT/FE dentro de la estrategia de política social y como se coordina con otras dependencias y se relaciona con otros Programas a nivel federal?
5. ¿Con qué otras áreas o direcciones de la CGSNE se coordina el área a su cargo para instrumentación los servicios BT/FE? ¿En qué consiste esta Coordinación?
6. ¿Su área tiene contacto directo con el personal operativo del programa en los Estados? ¿En qué momentos o procesos? Describa en qué consiste.
7. ¿Con qué instancias externas se vincula su área para los procesos los servicios BT/FE y cómo se da esta vinculación?

Preguntas de la guía de entrevista	
8.	¿Existen mecanismos para generar sinergias entre los servicios BT/FE y las acciones impulsadas por los gobiernos estatales y municipales?
9.	¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes del diseño descentralizado de los servicios BT/FE?
10.	¿Cuál es la influencia de los servicios BT/FE, y cuáles son los riesgos y desafíos en marco de la política social?
11.	¿Considera Usted que los apoyos que otorgan los servicios BT/FE son los adecuados para contribuir a abatir el desempleo y a incrementar los ingresos de la población?
12.	¿De qué manera contribuyen los servicios BT/FE a promover la colocación en una actividad productiva a personas desempleadas o subempleadas?
13.	¿De qué manera se lleva a cabo la planeación para promover el crecimiento de cobertura de los servicios BT/FE y la presupuestación para llevarlo a cabo?

Entrevistador/a (s)	
Nombre del archivo de audio	
Responsable del resguardo del archivo	

## Guía de entrevista a Subdirección de Programas de Vinculación Laboral y Subdirección del Catálogo Nacional de Ocupaciones

Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en la Secretaría	
Correo electrónico	
Teléfono	

<b>Preguntas de la guía de entrevista</b>
1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
2. Con relación a los servicios BT/FE, ¿Cuál es específicamente su participación en el seguimiento del ejercicio de los servicios?
3. ¿Cuál es la utilidad de hacer este seguimiento?
4. De acuerdo con su experiencia, ¿Considera que el tiempo fijado por la norma con que se realiza el proceso de seguimiento es pertinente? ¿Se requeriría que fuera más frecuente?
5. ¿Cómo se opera el proceso de seguimiento?
6. En los estados, ¿Quién es el encargado de cargar en el sistema la información del seguimiento?
7. ¿Qué factores inciden en que la información sobre las acciones no se capturen al día?; ¿Qué problemas tienen con la operación del Sistema?
8. ¿Qué estrategias se ponen en práctica para cumplir las metas mensuales?

<b>Preguntas de la guía de entrevista</b>	
9.	¿Cómo afecta el cumplimiento de metas a la calidad de las acciones de los servicios BT/FE?
10.	¿Existen mecanismos de supervisión interna? ¿Quién es el área responsable? ¿Los mecanismos son los adecuados o no?
11.	¿Cuál es la relación que se establecen las OSNE con la CGSNE en este tema?
12.	¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
13.	¿En este proceso se identifican elementos normativos de difícil cumplimiento o que afecten su operación?, ¿a qué se deben?; ¿Cómo se podrían mejorar estos elementos normativos?
14.	¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Entrevistador/a (s)	
Nombre del archivo de audio	
Responsable del resguardo del archivo	

## Guía de entrevista al (a la) Responsable del Área encargada de la Planeación

Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en la Secretaría	
Correo electrónico	
Teléfono	

Preguntas de la guía de entrevista
1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
2. Puede decirme ¿De qué forma se concibió la gestión del Subprograma, y cómo se instrumentó y de qué forma operan actualmente los servicios BT/FE?
3. ¿Cómo se insertan los servicios BT/FE dentro de la estrategia de política social y como se coordina con otras dependencias y se relaciona con otros Programas a nivel federal?
4. ¿Cómo se concibe la “planeación estratégica” en la operación del subprograma? ¿Es un concepto claro, difundido y asumido para el logro de los objetivos del subprograma? ¿Sirve para guiar el subprograma?
5. ¿En este proceso participan activamente todos los actores clave de la gestión del programa?
6. ¿Cómo se ha llevado a cabo la planeación estratégica que ha llevado a la definición del PAE y sus subprogramas?

Preguntas de la guía de entrevista
7. ¿Cuáles son las principales fortalezas del PAE y de los servicios BT/FE que se detectaron en el último ejercicio de planeación estratégica que realizaron?
8. ¿Cuáles son las principales debilidades del PAE y de los servicios BT/FE que se detectaron en el último ejercicio de planeación estratégica que realizaron?
9. ¿Qué medidas se tomaron para el fortalecimiento de esas debilidades?
10. ¿Cuáles son las principales oportunidades del PAE y de los servicios BT/FE que se detectaron en el último ejercicio de planeación estratégica que realizaron?
11. ¿Cuáles son las principales amenazas del PAE y de los servicios BT/FE que se detectaron en el último ejercicio de planeación estratégica que realizaron?
12. ¿Cómo se protegió al PAE y los servicios BT/FE de esas amenazas? ¿Qué medidas se llevaron a cabo? ¿Cuándo se suspendieron?
13. ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
14. Hablando de la planeación del subprograma, ¿Es oportuno el tiempo con el que se dan a conocer las metas al interior del programa para el nuevo ciclo de operación (por ejemplo, año fiscal)?
15. ¿Es adecuado el periodo utilizado para realizar la planeación del programa?
16. ¿Podría platicarme de qué manera está vinculada la planeación con el cumplimiento de los componentes del programa?, ¿Las metas establecidas son factibles y pertinentes?
17. ¿Cuál es el procedimiento para determinar la población objetivo de los servicios BT/FE para cada año?
18. ¿De qué manera determinan el presupuesto que se le asignará a los servicios BT/FE para cada ejercicio?
19. ¿Los servicios BT/FE FA han alcanzado las metas establecidas? ¿Esas metas corresponden a la demanda por este subprograma? Si la demanda es superior, ¿Se pensaría en el corto plazo ampliar los recursos para los servicios BT/FE?; si la demanda es inferior ¿Qué sucede con los recursos no ejercidos y su planeación para el siguiente ejercicio?

Entrevistador/a (s)	
Nombre del archivo de audio	
Responsable del resguardo del archivo	

## XI.2 Guías de entrevista en las OSNE en las entidades federativas

### Guía de entrevista al (a la) responsable de la OSNE en la Entidad

Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en la Secretaría	
Correo electrónico	
Teléfono	

303

#### Preguntas de la guía de entrevista

1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.

#### Planeación

2. ¿Conoce los resultados de los ejercicios de planeación estratégica que se hayan realizado por parte de la CGSNE? ¿El acceso a los documentos de planeación estratégica es adecuado? En caso afirmativo ¿le fueron comunicadas las medidas derivadas de dicho ejercicio?

3. Por lo que respecta a la planeación anual, ¿Cómo participa esta OSNE en el proceso de planeación? ¿Cómo se comunican al interior de la OSNE?

4. ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?, ¿Las metas establecidas son factibles y pertinentes?

Preguntas de la guía de entrevista
<b>Difusión del programa</b>
5. ¿Cómo se define la estrategia de difusión? ¿Cómo se eligen los medios a utilizar? ¿Quién y cómo estructura el mensaje?
6. ¿Cuáles son los medios más efectivos para que los buscadores de empleo conozcan los servicios que brinda el SNE? ¿Cuál de las acciones de difusión es la más aprovechada por la población para estos servicios?
<b>Solicitud de apoyos</b>
7. ¿Qué medidas toma la OSNE para que los puntos de recepción de solicitudes sean adecuados, accesibles y suficientes?
8. ¿Qué criterios utilizan para definir que en determinado momento el proceso de registro se realice en alguna sede alterna, distinta de las instalaciones de la OSNE? ¿Qué factores consideran para buscar sedes alternas distintas de la OSNE? ¿Con qué frecuencia se realiza? ¿Qué obstáculos han enfrentado? ¿Cómo los han solventado?
9. ¿En qué medida los solicitantes buscan el programa por sí solos, llegan a través de un tercero o son buscados por los funcionarios de la OSNE?
10. Por favor, describa el funcionamiento del Sistema Informático usado para el registro de los buscadores de empleo.
11. ¿Cómo se verifica y valida que la información capturada en el sistema informático sea veraz y apegada a la información del buscador de empleo?
<b>Selección de beneficiarios</b>
12. ¿Cómo se capacita al personal de la OSNE encargado de la atención al público para que expliquen a los buscadores de empleo sobre las alternativas a las que los pueden canalizar? ¿El método para la selección y canalización de los beneficiarios es explícita y replicable?, ¿es adecuada?
13. ¿Existe un padrón que diga quiénes son los beneficiarios del subprograma? ¿Qué información integra dicho padrón? ¿Cómo se valida y actualizar la información del padrón de beneficiarios?
14. ¿Se cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros para realizar este proceso? ¿Por qué?

Preguntas de la guía de entrevista
<b>Producción de bienes y servicios</b>
15. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan para la organización de las FE? ¿Cómo los solventan? ¿Con que frecuencia ocurren?
<b>Distribución de bienes y servicios</b>
16. ¿Cómo se lleva a cabo el apoyo durante la realización de las Ferias presenciales? ¿Hay desplazamiento de personal y equipo a las sedes?
17. ¿Cómo se verifica y valida que los beneficiarios de apoyo a ferias cumplan con sus obligaciones en el marco de la ejecución de las acciones? De haberlos, ¿el proceso de verificación y validación están adecuadamente conceptualizados? De no haberlos, ¿qué beneficios traería a la operación del subprograma?
<b>Entrega de los apoyos</b>
18. ¿Cómo se verifica y valida que los apoyos son entregados a los beneficiarios?
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos</b>
19. ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos?
20. ¿Qué uso se le da a la información de seguimiento de los beneficiarios, se usa con fines de estrategia interna?
21. Contraloría social y satisfacción del usuario
22. ¿Cómo se lleva a cabo el levantamiento y análisis de la encuesta de satisfacción?
23. ¿Qué actividades se realizan en relación al establecimiento y funcionamiento de los comités de contraloría social?
24. ¿La OSNE cuenta con mecanismos para recibir las quejas e inconformidades que tengan los beneficiarios con respecto al programa, son pertinentes?; ¿Cuáles son las quejas más frecuentes?

Preguntas de la guía de entrevista
<b>Monitoreo y evaluación</b>
25. ¿Existen mecanismos de supervisión interna? ¿Quién es el área responsable? ¿Los mecanismos son los adecuados o no?
26. ¿Cuál es la relación que se establece con los asesores de CGSNE? ¿Las visitas son suficientes y de utilidad?
27. ¿Se genera información a nivel estatal para realizar la evaluación del desempeño o los resultados del programa? ¿Son adecuados?

Entrevistador/a (s)	
Nombre del archivo de audio	
Responsable del resguardo del archivo	

## Guía de entrevista al (a la) responsable de la operación de los servicios BT/FE

Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en la Secretaría	
Correo electrónico	
Teléfono	

307

<b>Preguntas de la guía de entrevista</b>
1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.
<b>Planeación</b>
2. ¿Conoce los resultados de los ejercicios de planeación estratégica que se hayan realizado por parte de la CGSNE? ¿El acceso a los documentos de planeación estratégica es adecuado? En caso afirmativo ¿le fueron comunicadas las medidas derivadas de dicho ejercicio?
3. ¿Cómo se interviene en la definición de metas operativas del OSNE para el ejercicio?
4. ¿Es adecuado el periodo utilizado para realizar la planeación del programa?
5. ¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?, ¿Las metas establecidas son factibles y pertinentes?

<b>Preguntas de la guía de entrevista</b>
<b>Difusión del programa</b>
6. ¿Cuáles son los medios más efectivos para que los buscadores de empleo conozcan los servicios que brinda el SNE? ¿Cuál de las acciones de difusión es la más aprovechada por la población para estos servicios?
<b>Solicitud de apoyos</b>
7. ¿Considera que los puntos de recepción de solicitudes son adecuados, accesibles y suficientes?
8. ¿Qué medidas toma la OSNE para que las solicitudes de los posibles beneficiarios cumplan con los requisitos establecidos por la norma?
9. ¿Qué requisito es el que representa mayor problema cumplir a los buscadores de empleo? ¿Cuál es la razón del problema? ¿Cuál es el objetivo de pedir ese requisito?
10. ¿En qué medida los solicitantes buscan el programa por sí solos, llegan a través de un tercero o son buscados por los funcionarios de la OSNE?
11. ¿Cuáles son los mecanismos a través de los cuales se verifica y valida que el registro de las solicitudes sea correcto? De haberlos, ¿están adecuadamente conceptualizados? De no haberlos, ¿qué beneficios traerían a la operación del subprograma?
12. ¿El sistema informático usado para el registro de los buscadores de empleo funciona adecuadamente? ¿Es fácil o difícil utilizarlo? ¿Qué tan adecuado es para registro de buscadores de empleo?
13. ¿Cómo se verifica y valida que la información capturada en el sistema informático sea veraz y apegada a la información del buscador de empleo?
<b>Selección de beneficiarios</b>
14. ¿Cómo se capacita al personal de la OSNE encargado de la atención al público para que expliquen a los buscadores de empleo sobre las alternativas a las que los pueden canalizar? ¿El método para la selección y canalización de los beneficiarios es explícita y replicable?, ¿es adecuada?
15. ¿Se cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros para realizar este proceso? ¿Por qué? ¿Identifica áreas de mejora?

Preguntas de la guía de entrevista
<b>Producción de bienes y servicios</b>
16. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan para la organización de las FE? ¿Cómo los solventan? ¿Con que frecuencia ocurren?
<b>Distribución de bienes y servicios</b>
17. ¿Cómo se lleva a cabo el apoyo durante la realización de las Ferias presenciales? ¿Hay desplazamiento de personal y equipo a las sedes?
18. ¿Cómo se verifica y valida que los beneficiarios de apoyo a ferias cumplan con sus obligaciones en el marco de la ejecución de las acciones? De haberlos, ¿el proceso de verificación y validación están adecuadamente conceptualizados? De no haberlos, ¿qué beneficios traería a la operación del subprograma?
<b>Entrega de los apoyos</b>
19. ¿Cómo se verifica y valida que los apoyos son entregados a los beneficiarios?
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos</b>
20. ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos?
21. ¿Qué uso se le da a la información de seguimiento de los beneficiarios, se usa con fines de estrategia interna?
<b>Contraloría social y satisfacción del usuario</b>
22. ¿Cómo se lleva a cabo el levantamiento y análisis de la encuesta de satisfacción?
23. ¿Qué actividades se realizan en relación al establecimiento y funcionamiento de los comités de contraloría social?
24. ¿La OSNE cuenta con mecanismos para recibir las quejas e inconformidades que tengan los beneficiarios con respecto al programa, son pertinentes?; ¿Cuáles son las quejas más frecuentes?

Preguntas de la guía de entrevista
<b>Monitoreo y evaluación</b>
25. ¿Existen mecanismos de supervisión interna? ¿Quién es el área responsable? ¿Los mecanismos son los adecuados o no?
26. ¿Cuál es la relación que se establece con los asesores de CGSNE? ¿Las visitas son suficientes y de utilidad?
27. ¿Se genera información a nivel estatal para realizar la evaluación del desempeño o los resultados del programa? ¿Son adecuados?

Entrevistador/a (s)	
Nombre del archivo de audio	
Responsable del resguardo del archivo	

## Guía de entrevista al (a la) responsable de la difusión de las convocatorias en la OSNE

Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en la Secretaría	
Correo electrónico	
Teléfono	

### Preguntas de la guía de entrevista

1. Por favor, describa en términos generales en qué consiste su cargo y cuáles son sus funciones.

#### **Difusión del programa**

2. ¿Cuáles son los mecanismos empleados para que el personal de la OSNE conozca la norma para la difusión del subprograma?

3. ¿Cómo se define la estrategia de difusión? ¿Cómo se eligen los medios a utilizar? ¿Quién y cómo estructura el mensaje?

4. ¿Cuáles son los medios más efectivos para que los buscadores de empleo conozcan los servicios que brinda el SNE, especialmente BT-FE? ¿Cuál de las acciones de difusión es la más aprovechada por la población para estos servicios?

5. ¿Considera adecuada la coordinación entre las oficinas centrales y la OSNE para la difusión?

Preguntas de la guía de entrevista
6. ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
7. ¿En este proceso se identifican elementos normativos de difícil cumplimiento o que afecten su operación?, ¿a qué se deben?; ¿Cómo se podrían mejorar estos elementos normativos?
8. ¿Cuáles son las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
9. ¿Existe un procedimiento para validar el trabajo de difusión de BT y FE? De haberlo, ¿está adecuadamente conceptualizado? De no haberlo, ¿qué beneficios traería a la operación de estos servicios?

Entrevistador/a (s)	
Nombre del archivo de audio	
Responsable del resguardo del archivo	

## Guía de entrevista al (a la) responsable de la recepción de solicitudes en la OSNE

Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en la Secretaría	
Correo electrónico	
Teléfono	

<b>Preguntas de la guía de entrevista</b>
<b>Solicitud de apoyos</b>
1. ¿Cuáles son los mecanismos empleados para que el personal de la OSNE conozca la norma para el registro de las solicitudes de apoyo de los servicios BT/FE?
2. ¿Qué medidas toma la OSNE para que los puntos de recepción de solicitudes sean adecuados, accesibles y suficientes?
3. ¿Considera que el periodo y horarios de recepción de documentación son pertinentes?
4. ¿Qué criterios utilizan para definir que en determinado momento el proceso de registro se realice en alguna sede alterna, distinta de las instalaciones de la OSNE? ¿Qué factores consideran para buscar sedes alternas distintas de la OSNE? ¿Con qué frecuencia se realiza? ¿Qué obstáculos han enfrentado? ¿Cómo los han solventado?
5. ¿Qué medidas toma la OSNE para que las solicitudes de los posibles beneficiarios cumplan con los requisitos establecidos por la norma?

Preguntas de la guía de entrevista
6. ¿Qué requisito es el que representa mayor problema cumplir a los buscadores de empleo? ¿Cuál es la razón del problema? ¿Cuál es el objetivo de pedir ese requisito?
7. ¿De qué forma garantiza la OSNE que los requisitos y documentos para solicitar el apoyo se presenten de manera clara y completa? ¿Son pertinentes, fáciles de conseguir considerando el perfil de los solicitantes?
8. ¿Qué tipo de problemas enfrentan los buscadores de empleo canalizados para requisitar los formatos de registro? ¿Qué tipo de ayuda ofrece la OSNE para que solventen esos problemas? ¿Con qué frecuencia ocurre? ¿Han identificado algún perfil en particular que presente ese obstáculo?
9. ¿En qué medida los solicitantes buscan el programa por sí solos, llegan a través de un tercero o son buscados por los funcionarios de la OSNE?
10. ¿En qué medida los buscadores de empleo llegan solicitando los servicios BT/FE? ¿Cuánto conocen sobre estos servicios? ¿Cuáles son los medios por los que se documentan sobre estos servicios? ¿En qué medida sus expectativas corresponden a la naturaleza de los servicios?
11. ¿Cuáles son los mecanismos a través de los cuales se verifica y valida que el registro de las solicitudes sea correcto? De haberlos, ¿están adecuadamente conceptualizados? De no haberlos, ¿qué beneficios traerían a la operación del subprograma?
12. ¿En este proceso se identifican elementos normativos de difícil cumplimiento o que afecten su operación?, ¿a qué se deben?; ¿Cómo se podrían mejorar estos elementos normativos?
13. ¿Cuál es el mayor obstáculo que los operadores enfrentan en el desarrollo del proceso?
14. ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
15. Por favor, describa el funcionamiento del Sistema Informático usado para el registro de los buscadores de empleo y de los empleadores.
16. ¿El sistema informático usado para el registro de los buscadores de empleo funciona adecuadamente? ¿Es fácil o difícil utilizarlo? ¿Qué tan adecuado es para registro de buscadores de empleo?

Preguntas de la guía de entrevista	
17.	¿Cómo se verifica y valida que la información capturada en el sistema informático sea veraz y apegada a la información del buscador de empleo y de los empleadores?
18.	¿Cuáles son los mecanismos empleados para que el personal de la OSNE conozca el método y las normas para la selección y canalización del beneficiario?
19.	¿Cómo se capacita al personal de la OSNE encargado de la atención al público para que expliquen a los buscadores de empleo sobre las alternativas a las que los pueden canalizar? ¿El método para la selección y canalización de los beneficiarios es explícita y replicable?, ¿es adecuada?
20.	¿Cuáles son los errores u omisiones que más frecuentemente encuentran en el llenado del Formato SNE-1?

Entrevistador/a (s)	
Nombre del archivo de audio	
Responsable del resguardo del archivo	

## Guía de entrevista al (a la) responsable de la selección de beneficiarios en la OSNE

Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en la Secretaría	
Correo electrónico	
Teléfono	

316

<b>Preguntas de la guía de entrevista</b>
<b>Selección de beneficiarios</b>
1. ¿Cuáles son las causas más frecuentes por las que llegan a rechazar las solicitudes de los buscadores de empleo canalizados?
2. ¿De qué manera garantizan que la asesoría que el personal de la OSNE brinda a los buscadores de empleo canalizados les será suficiente y clara?
3. ¿Cuáles son los mecanismos de validación de que el método de selección y canalización de los beneficiarios se empleó correctamente? De haberlos, ¿están adecuadamente conceptualizados? De no haberlos, ¿qué beneficios traerían a la operación de los servicios BT/FE?
4. ¿De qué manera se garantiza que la selección de beneficiarios se haga de manera transparente, imparcial y abierta al público?
5. ¿Existe un padrón que diga quiénes son los beneficiarios de los servicios BT / FE? ¿Qué información integra dicho padrón? ¿Cómo se valida y actualizar la información del padrón de beneficiarios?

Preguntas de la guía de entrevista	
6.	¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
7.	¿En este proceso se identifican elementos normativos de difícil cumplimiento o que afecten su operación?, ¿a qué se deben?; ¿Cómo se podrían mejorar estos elementos normativos?
8.	¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
9.	¿Se cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros para realizar este proceso? ¿Por qué?
10.	¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo? ¿Cómo podría mejorarse?

Entrevistador/a (s)	
Nombre del archivo de audio	
Responsable del resguardo del archivo	

## Guía de entrevista al (a la) responsable del seguimiento a los beneficiarios en la OSNE

Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en la Secretaría	
Correo electrónico	
Teléfono	

<b>Preguntas de la guía de entrevista</b>
<b>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos</b>
1. ¿En qué medida los actores involucrados conocen la norma que rige el desarrollo del proceso de Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos?
2. ¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso? ¿Cómo los solventa? ¿Con qué frecuencia?
3. ¿El tiempo fijado por la norma con que se realiza el proceso de seguimiento es pertinente?
4. ¿Cómo se opera el proceso de seguimiento?
5. ¿Quién es el encargado de cargar en el sistema la información del seguimiento?
6. ¿Cuál es el mecanismo de verificación y validación de que la información recabada durante el seguimiento es válida?
7. ¿Qué uso se le da a la información de seguimiento de los beneficiarios, se usa con fines de estrategia interna?

**Preguntas de la guía de entrevista**

8. ¿En este proceso se identifican elementos normativos de difícil cumplimiento o que afecten su operación?, ¿a qué se deben?; ¿Cómo se podrían mejorar estos elementos normativos?
9. ¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Entrevistador/a (s)	
Nombre del archivo de audio	
Responsable del resguardo del archivo	

### Guía de entrevista al (a la) responsable de la contraloría social en la OSNE

Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en la Secretaría	
Correo electrónico	
Teléfono	

#### Preguntas de la guía de entrevista

##### Contraloría social y satisfacción del usuario

1. ¿En qué medida os actores involucrados conocen la norma que rige el desarrollo del proceso?
2. ¿En qué medida la aplicación de la encuesta de satisfacción es generalizada?
3. ¿Cómo se procesa la aplicación de la encuesta?; ¿cómo se verifica y valida que la aplicación y captura de los cuestionarios individuales sea correcta?
4. ¿Cuál es el destino de los resultados de la aplicación de la encuesta de satisfacción?
5. ¿Cuál es la organización interna y los principios bajo los cuales se define quién da la plática de contraloría social?
6. ¿Quién o quiénes suelen ser los actores encargados de dar la plática de contraloría social?
7. ¿Cómo se verifica y valida que durante la plática de contraloría social se hayan cubierto todos los puntos previstos y que se hayan formado los comités?
8. ¿Los comités de contraloría social son vigentes y funcionales?

Preguntas de la guía de entrevista	
9.	¿La OSNE cuenta con mecanismos para recibir las quejas e inconformidades que tengan los beneficiarios con respecto al programa, son pertinentes?; ¿Cuáles son las quejas más frecuentes?
10.	¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
11.	¿En este proceso se identifican elementos normativos de difícil cumplimiento o que afecten su operación?, ¿a qué se deben?; ¿Cómo se podrían mejorar estos elementos normativos?
12.	¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?

Entrevistador/a (s)	
Nombre del archivo de audio	
Responsable del resguardo del archivo	

### Guía de entrevista al (a la) responsable del monitoreo y evaluación en la OSNE

Lugar	
Nombre	
Cargo	
Tipo de entrevista	
Temas/procesos de la evaluación relacionados	
Antigüedad en el cargo	
Antigüedad en el programa	
Antigüedad en la Secretaría	
Correo electrónico	
Teléfono	

322

Preguntas de la guía de entrevista
<b>Monitoreo y evaluación</b>
1. ¿En qué medida los actores involucrados conocen la norma que rige el desarrollo del proceso?
2. ¿Qué factores inciden en que la información sobre las acciones no se capturen al día?; ¿Qué problemas tienen con la operación del Sistema? ¿Qué tan completa es la información de los beneficiarios?
3. ¿Qué estrategias se ponen en práctica para cumplir las metas mensuales?
4. ¿Cómo afecta el cumplimiento de metas a la calidad de las acciones y de los empleos a los que acceden los colocados?
5. ¿Existen mecanismos de supervisión interna? ¿Quién es el área responsable? ¿Los mecanismos son los adecuados o no?
6. ¿Cuál es la relación que se establece con los asesores de CGSNE?
7. ¿Qué tan amplia y oportuna es la cobertura de las visitas de los asesores de la CGSNE?

Preguntas de la guía de entrevista	
8.	¿Cuál es el mayor obstáculo que los actores enfrentan en el desarrollo del proceso?
9.	¿En este proceso se identifican elementos normativos de difícil cumplimiento o que afecten su operación?, ¿a qué se deben?; ¿Cómo se podrían mejorar estos elementos normativos?
10.	¿Cuáles fueron las buenas prácticas y áreas de oportunidad detectadas en este proceso?
11.	¿Es pertinente el tiempo en el que se realiza este proceso para el logro de su objetivo?
12.	¿Existen mecanismos internos en las OSNE para evaluar la eficacia del programa y de los servicios BT/FE?; ¿Se genera información a nivel estatal para realizar la evaluación del desempeño o los resultados del programa? ¿Son adecuados?
13.	¿Se genera información a nivel estatal para realizar la evaluación del desempeño o los resultados del programa y de los servicios BT/FE?
14.	¿Cuáles son los mecanismos puestos en práctica para generar la información con la que se evalúa el cumplimiento de objetivos de la OSNE?
15.	¿En qué medida los criterios de la evaluación condicionan las estrategias para colocar a los beneficiarios?

Entrevistador/a (s)	
Nombre del archivo de audio	
Responsable del resguardo del archivo	

### **XI.3 Formatos de consentimiento**

#### **CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO ORAL PARA ENTREVISTAS A PERSONAL DE LA COORDINACIÓN GENERAL DEL SERVICIO NACIONAL DE EMPLEO (CGSNE) Y DE LAS OFICINAS DEL SERVICIO NACIONAL DE EMPLEO (OSNE)**

Cocoa Services, S.C. Consultoría en gestión y políticas públicas. Coaching ejecutivo, con un equipo coordinado por Claudia Mir Cervantes, está llevando a cabo la Evaluación de Procesos de los Servicios de Bolsa de Trabajo y Ferias de Empleo, para la Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo.

324

#### **Temas de la entrevista**

Si usted decide participar, la entrevista se centrará en su experiencia y opinión con respecto a la calidad de la atención y los procesos operativos en los que usted participa en los servicios BT/FE.

#### **Confidencialidad y Anonimato**

La información que Usted nos brinde será tratada de manera anónima. Para facilitar el procesamiento de la información, le agradecemos nos indique si está de acuerdo en que la entrevista sea grabada. La información será resguardada por los consultores.

#### **Duración de la entrevista**

Si está de acuerdo con participar, le vamos a pedir que participe ya sea en una entrevista individual o de grupo focal de aproximadamente entre 1hr y 1hr 30 minutos de duración.

#### **Beneficios**

Su participación contribuirá a mejorar el diseño y operación de los servicios BT/FE y la atención brindada a los futuros beneficiarios del programa.

### **Participación voluntaria**

Su participación en el estudio es absolutamente voluntaria, por lo que no habrá ningún problema, en caso que usted decida no participar. Su decisión de participar o de no hacerlo no afecta de ninguna manera su situación laboral. Usted tiene derecho, por supuesto, a no responder aquellas preguntas que le incomoden o incluso puede dejar de participar o suspender la entrevista en el momento que considere conveniente.

325

### **Aclaraciones**

Si Usted tiene alguna duda, puede comunicarse por cobrar con Claudia Mir, responsable del estudio, al 55 21 63 55 66 de lunes a viernes de 9 h a 18h.

### **Consentimiento**

“Estoy informado de las condiciones del estudio y estoy de acuerdo en participar.”

**Nombre y Firma**

## Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación

- Nombre de la instancia evaluadora: *Cocoa Services, S.C.*
- Nombre del coordinador de la evaluación: *Claudia Mir Cervantes*
- Nombres de los principales colaboradores:  
*Jerónimo Hernández, Marcia San Román, Raúl Berea, David Loyola, Alonso Veraza*
- Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación: *Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo*
- Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación: *Lic. Héctor Oswaldo Muños Oscós*
- Forma de contratación de la instancia evaluadora: *Invitación Nacional a Cuando Menos Tres Personas Electrónica*
- Costo total de la evaluación: *\$2,000,000.00 más IVA*
- Fuente de financiamiento: *Recursos fiscales*