

Anexo. Fortalezas y áreas de oportunidad del Programa, y recomendaciones de mejora

En la siguiente Tabla se presentan, a manera de síntesis, las principales fortalezas y áreas de oportunidad identificadas a partir de la evaluación. Asimismo, se ponen a consideración recomendaciones de mejora. Éstas se organizan acorde con cada proceso operativo.

Tabla 1. Principales fortalezas y áreas de oportunidad del Programa, y recomendaciones de mejora

Proceso	Fortalezas/áreas de oportunidad	Recomendaciones de mejora
1. Planeación	Fortalezas	
	Durante el primer año de trabajo, el Programa ha diseñado un modelo de intervención que permite proveer bienes y servicios a poco más de un millón de becarios de todo el país.	Ninguna
	El Programa ha diseñado mecanismos para consultar a tutores, responsables de Centros de Trabajo, becarios y capacitadores estatales para recuperar la experiencia de trabajo y fortalecer la normatividad del Programa.	Institucionalizar estos mecanismos e involucrar a académicos o especialistas en población juvenil que no estudia y no trabaja.
	Áreas de oportunidad	
	Durante el primer año de operación las tareas de planeación se realizaron simultáneamente con las de implementación. Por esta razón, persiste un desfase entre los procesos operativos y los documentos normativos generados en 2019, los cuales aún no se han actualizado, por ejemplo, el diagnóstico del Programa.	Actualizar y armonizar todos los documentos normativos del Programa o, al menos, procurar que el diagnóstico, la MIR y las Reglas de Operación estén alineados.
	Ausencia de manuales de operación del Programa.	Elaborar un manual de procedimientos del Programa.
	Debido a que el diseño del Programa se ha ido afinando, se han hecho ajustes constantes a los indicadores de nivel fin y propósito del Programa.	Contar con un diseño definitivo del modelo de intervención y establecer indicadores que puedan ser utilizados de manera multianual para medir el desempeño del Programa.
2. Difusión	Fortalezas	
	El Programa dispone de estrategias de difusión diversas y complementarias. A un año de operación, ha logrado posicionarse en la opinión pública y es identificado por buena parte de la ciudadanía.	Ninguna

	<p>Considerando que el registro de personas físicas y morales susceptibles de constituirse como Centros de Trabajo y el registro de jóvenes desocupados susceptibles de ser capacitados dependen de la efectividad de las acciones de difusión, la promoción del Programa ha sido eficiente y ha logrado su cometido.</p>	<p>Ninguna</p>
Áreas de oportunidad		
	<p>La difusión del Programa ha priorizado el registro de Centros de Trabajo y la inscripción de potenciales becarios.</p>	<p>Reforzar las estrategias de difusión a fin de propiciar que la ciudadanía conozca las razones que justifican la existencia de este Programa; explicar en lenguaje sencillo los servicios que cubre el seguro del IMSS; y especificar cómo deben proceder los becarios para hacer uso de este beneficio, pues algunos entrevistados no están enterados de la existencia de este apoyo.</p>
	<p>Las estrategias de difusión del Programa dirigidas a jóvenes asumen que todas las personas de 18 a 29 años están familiarizadas con el uso de dispositivos electrónicos y tienen acceso a internet.</p>	<p>Generar estrategias de comunicación social apropiados para jóvenes que no utilizan las redes sociales, que no están familiarizados con el uso de las computadoras o que no tienen acceso a computadoras e internet.</p>
	<p>Se identificó que en la documentación y publicidad del Programa no estaba incluida la leyenda: "Este Programa es público ajeno a cualquier partido político...", tal y como se establece en la normatividad del Programa.</p>	<p>Incluir la leyenda correspondiente en toda la documentación y publicidad del Programa (incluida la plataforma digital, el Centro de Atención Telefónica y los audiovisuales difundidos en radio, televisión y redes sociales).</p>
	<p>Aunque la población indígena es parte de la población prioritaria del Programa, no existen materiales de comunicación social ni estrategias de difusión para los hablantes de lenguas indígenas.</p>	<p>Producir impresos y anuncios de radio y televisión que puedan ser difundidos en medios locales y comunitarios, a efecto de evitar que los jóvenes asentados en municipios indígenas no tengan acceso a información básica del Programa y que esto pueda representar un obstáculo para solicitar sus apoyos. Se sugiere establecer vinculación con el Instituto Nacional de Lenguas Indígenas para recibir asesoría en esta materia.</p>
	<p>La mayoría de los becarios entrevistados que habían hecho uso del servicio del Centro de Atención Telefónica, refirieron que el tiempo de espera era muy largo y que no siempre eran solventadas sus dudas.</p>	<p>Mejorar la capacidad de respuesta del Centro de Atención Telefónica y la precisión de la información que se difunde.</p>
	<p>Aunque el gobierno federal ha intentado revindicar los derechos de los jóvenes que no estudian y no trabajan y ofertar opciones de educación y capacitación para ellos, los becarios refieren que han sido estigmatizados como "ninis".</p>	<p>Algunos becarios sugirieron informar a la ciudadanía sobre las corresponsabilidades que los becarios deben atender para recibir y mantener los apoyos económicos de JCF, a efecto de desterrar la idea de que solo se les da dinero.</p>
<p>3. Registro de</p>	Fortalezas	

Centros de trabajo	El proceso de registro de Centros de Trabajo es claro y sencillo para medianas y grandes empresas, así como para personas físicas escolarizadas.	Diseñar mecanismos para incentivar el registro de personas físicas y microempresas asentadas en zonas rurales de alta y muy alta marginación.
	El registro asistido de Centros de Trabajo es una innovación que ha incentivado a que personas morales participen en el Programa.	Ninguno
	Áreas de oportunidad	
	Existen obstáculos (acceso a información sobre el Programa, disponibilidad de recursos tecnológicos y acceso a internet, educativos y barreras lingüísticas) para que las personas físicas y las microempresas asentadas en localidades rurales se incorporen al Programa, por lo que las ofertas de capacitación son escasas.	Realizar operativos en las zonas de alta y muy alta marginación para difundir el Programa y para asistir a las personas físicas y morales interesadas en participar en el Programa a formalizar su registro.
	En localidades rurales existen personas, ajenas a la estructura operativa del Programa, que asisten a las personas físicas y morales a realizar su registro.	Promover que el personal operativo del Programa tenga mayor presencia en las localidades de alta y muy alta marginación, a fin de evitar, en la medida de lo posible, la intervención de personas ajenas al Programa.
4. Validación de información de Centros de Trabajo	Fortalezas	
	Este proceso permite identificar que los Centros de Trabajo cumplen con los requisitos establecidos en el Programa.	Ninguna
	Áreas de oportunidad	
En diciembre de 2019, existía un rezago de aproximadamente el 30% en la validación de información de los Centros de Trabajo.	Contratar a más personas para que participen en la validación de Centros de Trabajo.	
5. Registro de becarios	Fortalezas	
	El registro de becarios es un proceso que está automatizado, ya que se realiza necesariamente a través de la plataforma del Programa.	Ninguno
	Este proceso de registro es adecuado para jóvenes con estudios de bachillerado, licenciatura o posgrado, que tienen acceso a un equipo de cómputo y a conectividad a internet.	Ninguno
	Áreas de oportunidad	
	Este proceso puede resultar poco pertinente para hablantes de lengua indígena, jóvenes con incipiente escolaridad, que no disponen de equipo de cómputo y conectividad a internet o que no están familiarizados con el manejo de estos dispositivos.	Fortalecer la presencia del personal operativo del Programa en municipios indígenas y localidades de alta y muy alta marginación a fin de asistir a los jóvenes a registrarse en la plataforma digital.
6. Validación	Fortalezas	

del registro de becarios	Este procedimiento favorece que los apoyos del Programa lleguen a jóvenes que cumplen con el criterio de elegibilidad establecido en la normatividad.	Ninguna
	La Coordinación del Programa ha diseñado mecanismos automatizados para evitar que un joven que no cumple con los criterios de elegibilidad pueda realizar su inscripción en el Programa, tal es el caso de la validación por medio de la CURP.	Ninguna
	Áreas de oportunidad	
	Se han reportado inconsistencias en el envío de fotografías con el código QR.	El Programa debe mejorar la estrategia de comunicación con los becarios, a fin de que envíen su fotografía con el código QR como se les solicita. Deben generarse mecanismos alternativos de verificación para aquellos jóvenes asentados en localidades de muy alta marginación (que no tienen acceso a equipos de cómputo o internet), cuya escolaridad es incipiente (que no han asistido a la escuela o que cuentan con educación básica) o quienes no hablan español, pues enfrentan dificultades para enviar la fotografía con el código QR y esto puede dar lugar a suspensiones temporales.
7. Entrega de apoyos	Fortalezas	
	De acuerdo con la percepción de los becarios, la capacitación está contribuyendo a que desarrollen habilidades técnicas (que sepan hacer algo) y hábitos de trabajo.	Es importante planificar estudios y evaluaciones adicionales que corroboren las opiniones de los becarios, y que generen evidencias fehacientes para afirmar que, luego de ser sometidos a un proceso de capacitación de 12 meses, los becarios del Programa desarrollan competencias que incrementan sus probabilidades de participar en actividades productivas formales.
	En términos generales, los apoyos económicos se entregan de manera puntual a los becarios.	Ninguna
	Los becarios consideran que la constancia de capacitación es importante porque acredita sus conocimientos y experiencia de trabajo, lo cual puede favorecer que una empresa o persona los contrate. Afirman que esto les da más seguridad para ir a buscar un trabajo cuando egresen del Programa.	Ninguna
	Áreas de oportunidad	

	Algunos becarios asentados en localidades rurales refirieron que los funcionarios del banco les dijeron que, para obtener una tarjeta de débito de JCF, debían pagar un seguro para cubrir el posible extravío de la tarjeta; comentaron que no sabían en dónde podían reportar los problemas enfrentados en la sucursal bancaria.	Reforzar la difusión del Centro de Atención Telefónica en zonas rurales y generar un protocolo de atención para quejas asociadas con la prestación de servicios bancarios.
	El Programa no dispone de mecanismos operativos ni de personal para revisar y retroalimentar los planes de capacitación. Tampoco se dispone de mecanismos operativos, instrumentos metodológicos y personal para revisar en qué medida se están desarrollando los planes de capacitación y logrando los objetivos definidos en éstos.	Diseñar una estrategia metodológica para revisar en qué medida se están desarrollando los planes de capacitación y logrando los objetivos definidos en éstos.
	Uno de los supuestos de la capacitación es que los tutores cuentan con conocimientos para proyectar un plan de capacitación que produzca resultados de aprendizaje específicos en 12 meses. Sin embargo, durante el trabajo de campo se corroboró que los Centros de Trabajo y el perfil de los tutores son heterogéneos, por lo que es probable que no todos dispongan de las competencias para generar experiencias de aprendizaje significativas en favor de los becarios del Programa.	Adoptar un modelo pedagógico que ofrezca pautas a los tutores y responsables de los Centros de Trabajo para formular mejores planes de capacitación e interacciones formativas con los becarios. Identificar y difundir buenas prácticas en la elaboración de planes de capacitación, o bien, elaborar y divulgar modelos de planes de capacitación que puedan servir de referente para los Centros de Trabajo.
	En prácticamente todos los grupos focales realizados se evidenció el desconocimiento que los becarios tienen sobre el seguro médico y los beneficios específicos a los que pueden tener acceso.	Redoblar la difusión del seguro médico. En particular, se recomienda informar a los becarios, en palabras sencillas, sobre los servicios a los que pueden tener acceso en el IMSS y a los que no.
8. Verificación de Centros de Trabajo	Fortalezas	
	Este proceso es una innovación al diseño original del Programa y es clave para promover que los Centros de Trabajo operen conforme a la norma.	Ninguna
	El Programa ha diseñado un software para ejecutarse en teléfonos inteligentes que facilita y automatiza la verificación de Centros de Trabajo.	Ninguna
	La verificación de Centros de Trabajo se realizó en un periodo muy reducido (6 meses), lo que evidenció que esta estrategia de supervisión es adecuada para las condiciones de operación del Programa.	Ninguna
Áreas de oportunidad		

	Algunos informantes refirieron que los Mentores de la Nación, es decir, el personal operativo responsable de la verificación de Centros de Trabajo recibe indicaciones del personal de la Secretaría de Bienestar, lo cual debilita la institucionalidad de estos agentes que son fundamentales para la correcta operación del Programa.	Robustecer el vínculo entre la STPS y el personal operativo, así como reforzar la identidad institucional de los Mentores de la Nación.
	Los Mentores de la Nación realizan su trabajo sin apoyo de viáticos y con sus propios teléfonos celulares; ellos tienen que solventar los gastos de la conectividad a internet, telefonía y papelería. Estos gastos tienen un impacto importante en sus percepciones laborales.	La Coordinación del Programa debe proveer a los Mentores de la Nación de las herramientas necesarias para hacer su trabajo y solventar los gastos asociados a este.
9. Evaluación mutua	Fortalezas	
	La evaluación mutua busca verificar que los becarios estén recibiendo la capacitación, un trato respetuoso de los tutores y su apoyo económico íntegro; de igual forma, busca conocer la percepción que los tutores tienen sobre el compromiso y el sentido de responsabilidad de los becarios.	Ninguna.
	A decir de los becarios y tutores, la evaluación mutua es sencilla y no demanda mucho tiempo.	Ninguna.
	Áreas de oportunidad	
	La información que se recaba mediante los cuestionarios de la evaluación mutua no es suficiente para valorar el desempeño de becarios y tutores.	Establecer indicadores y parámetros de desempeño para tutores y becarios y generar preguntas ad hoc para reformar los instrumentos actuales.
	Se identificaron casos donde los tutores y los becarios no tenían pleno conocimiento de la evaluación mutua.	Fortalecer la difusión de la evaluación mutua.
Existen jóvenes que, por no tener acceso a equipos de cómputo o internet, no están en condiciones de cumplir con esta responsabilidad con la periodicidad indicada.	Reforzar la comunicación con los tutores a fin de que ofrezcan las facilidades necesarias para que los becarios puedan cumplir con esta responsabilidad. De igual forma, se sugiere consolidar la presencia del personal operativo del Programa en las localidades de muy alta marginación, a fin de asistir a tutores y becarios en el llenado de cuestionarios con la evaluación mutua. El personal operativo debería contar con el equipo y la conectividad para tal efecto.	

	<p>Las preguntas que deben responderse en el marco de la evaluación mutua son las mismas mes a mes, lo que propicia que el llenado de los cuestionarios sea un proceso mecánico y rutinario.</p>	<p>Crear un banco de reactivos y administrar diferentes preguntas mensualmente, lo cual, además, permitiría explorar distintos aspectos del desarrollo de la capacitación, de la relación becario-tutor, de la recepción de los apoyos económicos, así como de comportamientos que pudieran dar pauta a la visita de un Mentor de la Nación a un Centro de Trabajo para descartar o identificar irregularidades, o cualquier otro asunto que se considere dentro del objetivo de este instrumento.</p>
<p>10. Administración y gestión del padrón del Programa</p>	Fortalezas	
	<p>El padrón de beneficiarios fue diseñado con base en el Manual del Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales (SIIPP-G).</p>	<p>Ninguna</p>
	<p>La plataforma digital del Programa alberga información proveniente de Centros de Trabajo y tutores y permite hacer gestiones de manera sencilla para quienes están familiarizados con los dispositivos electrónicos. De igual forma, permite automatizar y facilitar la ejecución de diversos procesos operativos.</p>	<p>Ninguna</p>
	Áreas de oportunidad	
<p>Durante el trabajo de campo, el personal de la Coordinación del Programa aseguró que, para efectos de la integración del padrón, los beneficiarios son aquellos que reciben la beca; sin embargo, en el "Acuerdo por el que se da a conocer el Manual de Operación del Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales" se define a los beneficiarios como "Personas físicas o morales, públicas o privadas, que reciben subsidios o apoyos por haber cumplido con los criterios de elegibilidad y con los requisitos establecidos en las disposiciones normativas aplicables a los programas, y en general, quien recibe los subsidios o apoyo." En el mismo documento normativo se define "apoyos" como "La ayuda económica, en especie o servicio, que recibe un beneficiario a través de un Programa".</p>	<p>Verificar que el padrón de beneficiarios del Programa cumpla a cabalidad con lo establecido en la normatividad correspondiente. A la luz de la revisión sugerida, se debe valorar la conveniencia de considerar como parte de los beneficiarios del Programa a los jóvenes que han sido vinculados con un Centro de Trabajo, aun cuando no hayan recibido apoyo económico por concepto de la beca.</p>	
<p>11. Monitoreo y evaluación</p>	Fortalezas	
	<p>El Programa dispone de mecanismos de acopio y procesamiento de información para elaborar los informes de gestión de la administración pública federal.</p>	<p>Ninguno.</p>

	<p>El monitoreo del Programa incorpora trabajo de gabinete y de campo. Mediante el primero se verifica que los becarios y Centros de Trabajo remitan la información requerida; con el segundo, que los Centros de Trabajo operen en apego a la normatividad.</p>	<p>Ninguno.</p>
	<p>Áreas de oportunidad</p>	
	<p>En virtud de que el diseño del Programa ha tenido diversos ajustes, se carece de indicadores que favorezcan el diseño de evaluaciones de impacto para el mediano y largo plazo, así como de las correspondientes líneas basales.</p>	<p>Definir los indicadores definitivos de nivel fin y propósito y construir las líneas basales que permitan cuantificar los efectos del Programa en la población atendida, a la luz de los objetivos que persigue el Programa.</p>
<p>El Programa no cuenta con una agenda de evaluación ni ha considerado presupuesto para tal efecto. Los estudios y evaluaciones que se realicen serán los propuestos por el CONEVAL.</p>	<p>Elaborar una agenda de evaluación que permita solventar las necesidades de información de la Coordinación del Programa para fortalecer el diseño, la operación y estimar los resultados e impactos logrados con la intervención.</p>	